

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

Елабужский институт

Кафедра экономики и менеджмента

**О.В. САЗАНОВ
Э.М. АХМЕТШИН**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

Конспект лекций

Елабуга-2014

Направление подготовки: 080100.62 «Экономика» (профиль подготовки бакалавриата: «Бухгалтерский учет и аудит»)

Форма обучения: очная

Учебный план: «Бухгалтерский учет и аудит» (очное, 2011)

Дисциплина: БЗ.В.ОД.2 Международный бизнес (3 курс)

Форма контроля: экзамен

Количество часов: 144 ч. (в том числе: лекции - 22, семинары - 32, самостоятельная работа - 54, экзамен – 36)

Аннотация:

Дисциплина «Международный бизнес» базируется на дисциплинах гуманитарного, социально-экономического, общенаучного и общепрофессионального циклов, а также на ряде специальных дисциплин.

Целью преподавания дисциплины является формирование у студентов знаний, а также приобретение способностей и навыков по базовым технологиям управления международным бизнесом.

Задачами дисциплины являются: уяснить сущность, цели и задачи международного сотрудничества, изучение взаимосвязей между экономическими процессами своей страны и мирового рынка, освоение методик исследования мирового рынка и позиционирования фирмы.

Изучение этого курса позволяет студентам получить необходимый объем знаний, который дает возможность решать задачи экономического обоснования курсовых и дипломных проектов, разрабатываемых в рамках программ других курсов.

Подготовленный материал можно изучать самостоятельно, выполняя предлагаемые задания, подготавливая письменные рефераты, устные доклады на семинарах и проводя самоконтроль усвоения материала с помощью вопросов к каждой лекции и тестов.

Темы: 1. Сущность и содержание международного бизнеса 2. Международный бизнес как система 3. Международный стратегический менеджмент 4.

Технология международного бизнеса 5. Международный менеджмент персонала 6. Отношения международных компаний с принимающим государством: правовые аспекты 7. Менеджмент отдельных видов деятельности

Ключевые слова: *международный менеджмент, планирование, организационная культура, сферы управления фирменным бизнесом, переговоры, этика, коммуникации, организационные структуры управления, формы международных инвестиций, международный рынок инвестиций, международные инвестиционные компании, основные тенденции и концепции управления персоналом.*

Дата начала использования: 1 сентября 2014 г.

Автор - составитель:

Сазанов Олег Васильевич, старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента, e-mail: . 9sov@bk.ru

Ахметшин Эльвир Мунирович, ассистент кафедры экономики и менеджмента, e-mail: elvir@mail.ru

Адрес электронного курса: <http://tulpar.kfu.ru/course/view.php?id=1110>

Оглавление

Тема 1. Сущность и содержание международного бизнеса		
1.1.	Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития.	
1.2.	Международный бизнес: сущность, развитие, характерные черты.	
Тема 2. Международный бизнес как система.		
2.1.	Формы и направления международного сотрудничества.	
2.2.	Международная компания как объект управления.	
2.3.	Организационные структуры управления международными компаниями.	
Тема 3. Международный стратегический менеджмент.		
3.1.	Общая характеристика международного стратегического менеджмента.	
3.2.	Разработка стратегии международной компании.	
Тема 4. Технология международного бизнеса.		
4.1.	Коммуникации в системе международного бизнеса.	
4.2.	Этика в международном бизнесе.	
4.3.	Организационная культура в системе международного менеджмента.	
Тема 5. Международный менеджмент персонала.		
5.1.	Основные тенденции и концепции управления персоналом.	
5.2.	Роль кадровых служб в работе с управленческим персоналом за рубежом.	
5.3.	Подготовка управленческого персонала за рубежом.	

5.4.	Организация служебно-профессионального продвижения менеджеров.	
Тема 6. Отношение международных компаний с принимающим государством: правовые аспекты.		
6.1.	Адаптация иностранной фирмы к условиям принимающей страны.	
6.2.	Организационно-правовые формы бизнеса.	
Тема 7. Менеджмент отдельных видов деятельности.		
7.1.	Формы международных инвестиций.	
7.2.	Международный рынок инвестиций.	
7.3.	Международные инвестиционные компании.	

Лекция 1

Сущность и содержание международного бизнеса

Основные вопросы:

1. Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития.
2. Международный бизнес: сущность, развитие, характерные черты.

Аннотация:

Данная тема раскрывает сущность международного бизнеса, категории, основные закономерности, принципы, модели международного бизнеса.

Ключевые слова: международный менеджмент, планирование, организация, сферы управления фирменным бизнесом.

Глоссарий:

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего¹ использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

Международный бизнес можно определить как деловое взаимодействие фирм разных форм собственности или их подразделений, находящихся в разных странах, главной целью которых является получение прибыли за счет выгод и преимуществ деловых международных операций.

Мировой рынок— составная часть всемирного хозяйства, представляющая сферу спроса и предложения, а также коммерческого обмена товаров и услуг; система устойчивых товарно-денежных отношений между государствами, предпринимателями, коммерческими организациями, фирмами разных государств, связанными между собой участием в международном разделении труда.

Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты, выступить с устными докладами ;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции тесты.

Базовыми принципами теории глобального менеджмента выступают:

- концепция абсолютных преимуществ (производство товаров в той стране, где выше производительность труда и ниже издержки);
- концепция относительных преимуществ (при возможности выпуска в стране нескольких видов товаров необходимо сделать выбор, что производить на экспорт, а что - для внутреннего рынка):
- комбинация абсолютных и относительных преимуществ (Япония),
- концепция международного жизненного цикла продукции базируется на теории жизненного цикла продукта, выдвинутой американским исследователем Р. Верноном (на стадии спада - передача производства в страны с более низкими издержками, куда экспорт осуществлялся и ранее, путем прямых инвестиций);
- прямые иностранные инвестиции (капиталовложения на долгосрочной основе между предприятием-инвестором и фирмой принимающей страны).

Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития.

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межгосударственного взаимодействия.

Международный менеджмент охватывает пять основных сфер управления фирменным бизнесом:

- исследование, анализ и оценка внешней среды бизнеса и внутренней среды организации;

- процесс коммуникации и принятия решений (включая модели и методы);
- базовые функции управления (стратегическое планирование и реализация стратегий, построение организации, мотивация, контроль и координация);
- вопросы групповой динамики и руководства;
- вопросы эффективности деятельности фирмы (управление персоналом, производством, маркетингом, управление производительностью в целом).

Основные особенности международного менеджмента, так или иначе, лежат в сфере учета и использования в управлении национальными и мультинациональными коллективами всего того, что дает культура в самом широком значении этой категории.

Характеристика категории «*международный менеджмент*» с точки зрения ее единственного принципиального отличия от национального менеджмента - необходимость существенного учета культурной составляющей.

Целевая ориентация фирмы, решившей выходить в международный бизнес, сосредотачивается на трех основных направлениях, которые можно считать особенностями, но не принципиальными отличиями от национальной модели:

- поиск и освоение новых рынков;
- поиск и использование эффективных ресурсов;
- использование возможностей, открывающихся для бизнеса в рамках данной страны и/или международной правовой среды.

С другой стороны, есть своего рода переменные, которые опосредуют этот целевой список:

- уровень экономического развития отдельных стран;
- культурное сходство (различие) страны базирования и страны пребывания;
- природные особенности стран (включая минеральные ресурсы, водные, климатические и т.д.);
- характеристика демографии страны (население, его размещение по стране, уровень урбанизации и т.д.).

Таким образом, суммировав все сказанное, можно сформулировать те задачи, которые в наибольшей мере несут в себе специфику экономической категории *«Международный менеджмент»*:

- Комплексное изучение, анализ и оценка внешней среды международного бизнеса в интересах поиска и реализации источников конкурентных преимуществ фирмы;

- Углубленный анализ и оценка культурного фона в каждой стране пребывания и использования его возможностей (учет ограничений) при выработке стратегических, тактических и оперативных решений по функционированию и развитию фирмы как в данной стране, так и в целом;

- Оценка, выбор и практическое использование организационных форм, в рамках которых осуществляются зарубежные операции фирмы, с тем чтобы максимизировать эффект использования экономического потенциала и правовых возможностей стран пребывания;

- Формирование и развитие мультинационального коллектива фирмы и ее подразделений в стране базирования и в странах пребывания в интересах максимального использования личного потенциала работников, возможностей отдельных коллективов и кросс-национальных эффектов от их взаимодействия внутри фирмы;

- Поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей международного бизнес-сервиса, и прежде всего - в сферах финансового, технологического и информационного обслуживания экономических операций.

Международный бизнес: сущность, развитие, характерные черты.

Международный бизнес, как и внутригосударственный, имеет своей целью извлечение прибыли. Он базируется на возможности извлечения выгод именно из преимуществ международных деловых операций. Продажа товара в другой стране или налаживание фирмой из одной страны производства в другой, или предоставление услуг совместно фирмами из двух стран фирме из третьей и т.д. обеспечивают вовлечение в бизнес сторонами больших преимуществ, чем они

бы имели, ведя дела только в одной стране. Это - ключевой вопрос не только в понимании природы и специфики собственно международного бизнеса, но и в объяснении возникновения и развития международного менеджмента как такового.

Американский исследователь Р. Робинсон разделил историческое развитие международного бизнеса на пять этапов:

1. *Эра коммерции* (1500-1850 гг.) поставила перед предпринимателями развитых европейских государств вопросы, определившие поступательное развитие международного менеджмента:

- Есть ли коммерческий смысл переносить предпринимательскую активность и риски за рубежи государства, и могут ли соответствующие выгоды и/или потери быть оценены заранее?

- От каких основных факторов реально зависит принятие такого рода решений?

- Насколько свободен бизнес в своих решениях и действиях от политики своего государства, может ли он рассчитывать на его поддержку (или должен учитывать противодействие)?

- Что следует учитывать, предвидеть и предпринимать, ведя деловые операции на «чужой территории», в интересах обеспечения долговременной прибыльности этих операций и безопасности их ведения?

2. *Эра экспансии* (1850-1914 гг.) позволила международному бизнесу сформулировать главные мотивы своего существования и развития:

- более эффективное использование ресурсов - сырьевых, природных, энергетических);

- расширение рынков сбыта;

- новые поля приложения свободных финансовых ресурсов;

- использование выгодных возможностей местного законодательства (налогового, таможенного и т.д.)

3. *Эра концессий* (1914-1945 гг.) - это превращение крупнейших компаний (компаний-концессионеров), оперировавших на колониальных рынках, в своего

рода автономные экономические государства, осуществляющие производственные, торговые, образовательные, медицинские, транспортные, а нередко и полицейские функции не только для своих работников, но зачастую и для всех жителей прилегающих к их концессиям районов.

Концессионная эра подготовила почву для самоопределения колониальных и полуколониальных стран в экономическом плане, а Вторая мировая война дала мощный политический импульс этим процессам.

4. *Эра национальных государств* (1945-1970 гг.) характеризуется, по определению С. Ронена, «пакетом развития», который подразумевает, что реальное продвижение национальной экономики к эффективному производству и сфере услуг требует определенного набора решений в областях технологии, капитала, информации, квалификации и компетентности персонала, консалтинговой поддержки и т.д. Но получить это «сразу и вместе» невозможно. В силу этих причин, развивающиеся страны и их фирмы брали разные элементы пакета в разных странах и у разных фирм, делая его «оптимальным для себя».

5. *Эра глобализации* (с 70 гг. XX в.). Этот период развития цивилизации вообще и международного бизнеса в частности проходит под знаком революционных технологических изменений, вслед за которыми идут экономические, социальные и политические реформы. Компьютерная революция и мощное развитие телекоммуникаций практически неузнаваемо изменили лицо всех традиционных технологий. Сегодня на Земле практически не осталось закрытых для международного бизнеса зон и тем.

Характерными чертами современного бизнеса являются:

- доступность и всеобщность. Изменяя стратегические и тактические перспективы, практически любая фирма имеет возможности открытия для себя поля деловой активности;

- ступенчатость развития. Вхождение фирмы в международный бизнес начинается с простейших форм обычной зарубежной торговли и, по мере развития, достигает высшей формы - мультинациональной корпорации;

- технологическая глобализация. Возможности компьютеризации, информатизации и телекоммуникаций изменили характер международного бизнеса, который в современных условиях приобрел три принципиально новых черты:

- он может эффективно осуществляться «не выходя из офиса»;
- он может осуществляться в режиме реального масштаба времени;
- он может с помощью телекоммуникаций охватывать все интересующие бизнес рынки товаров, капиталов, рабочей силы, информации и т.д.;
- «финансиоризация» - финансовое содержание международных деловых операций;
- сложное взаимодействие национального и интернационального бизнеса.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие принципы теории глобального менеджмента являются базовыми?
2. Какие пять основных сфер управления фирменным бизнесом охватывает международный менеджмент?
3. Особый вид менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах?
4. Три основных направления целевой ориентации фирмы?

Лекция 2

Международный бизнес как система.

Основные вопросы:

1. Формы и направления международного сотрудничества.
2. Международная компания как объект управления.
3. Организационные структуры управления международными компаниями.

Аннотация:

Данная тема раскрывает главные характеристики международного бизнеса.

Глоссарий:

Менеджер – это руководитель или управляющий, отвечающий за определённое направление деятельности предприятия

Метрополия- это государство по отношению к своим колониям, эксплуатируемым территориям, экономически зависимым странам.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты и выступить с устными докладами.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

Формы и направления международного сотрудничества.

Одной из основных тенденций, характеризующих мировую экономику на современном этапе развития, является ее глобализация, при этом:

Во-первых, возрастает межгосударственная и межфирменная конкурентная борьба за экономические ресурсы и рынки сбыта.

Во-вторых, происходит поэтапное развитие межгосударственных союзов сопряженных стран, создаваемых с целью достижения глобальных преимуществ перед общими конкурентами на мировом рынке.

Рост и развитие международного бизнеса вызваны действием *ряда взаимовлияющих факторов*, приводящих к глобализации производства и

маркетинга:

- достижения в области компьютерных технологий и телекоммуникаций привели к бурному росту взаимобмена информацией и идеями через границы государств, что позволяет потребителям больше узнать о зарубежных товарах;
- правительства многих стран последовательно снижают барьеры для инвестиций, что открывает новые рынки для международных компаний;
- существует тенденция к унификации и объединению юридической базы в рамках мирового сообщества.

За счет международной организации компании достигают разнообразные цели:

- доступ к новым рынкам, преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров;
- доступ к новым источникам ресурсов - материальных, финансовых, трудовых, технологических, информационных, организационных;
- достижение конкурентных преимуществ, устранение или смягчение конкуренции в интересах партнеров;
- экономия на масштабах производства, рационализация производства, повышение его эффективности, использование преимуществ вертикальной интеграции;
- снижение риска.

В практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные, в том числе достаточно гибкие, *формы международной кооперации*, к числу которых относятся:

- *лицензионный договор* - использование авторского права, товарного знака, патента;
- *сопроизводство* - изготовление комплексного изделия или его компонентов одним из зарубежных партнеров;
- *контракт-менеджмент* - передача одним из партнеров другому ноу-хау в

области менеджмента;

- *франчайзинг* - выдача лицензии на определенную деятельность с предоставлением дополнительной управленческой, технологической и маркетинговой информации;
- *международный стратегический альянс* (МСА) - формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности и т.д. либо достижения «эффекта масштаба», либо с другими целями;
- *совместное предприятие* (СП) - одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями;
- *многонациональная (международная) компания* (МНК) - наиболее «жесткая» форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и / или других способах корпоративного контроля.

Международный стратегический альянс представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

МСА отличаются: происхождение партнеров из, по крайней мере, двух различных стран; стратегическая значимость для каждого партнера.

Стратегическая значимость альянса для участников достигается за счет *межорганизационных соглашений*, которые:

- компенсируют слабые стороны или повышают конкурентные преимущества участников;
- соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;
- имеют целенаправленные «рациональные цели для связей одной фирмы с другой».

Многонациональная (международная) компания является одной из

наиболее сложных форм организации международного бизнеса. Такая компания использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производств, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами.

Основными принципами создания МНК являются:

- корпоративная целостность, основанная на принципе акционерного участия;
- ориентация на достижение единых для создателей МНК стратегических целей и решение общих стратегических задач;
- наличие единой управленческой вертикали (с различной степенью жесткости) и единого центра контроля в виде холдинговой компании, банка либо группы взаимосвязанных компаний;
- бессрочный характер существования МНК.

Общепринятая международная классификация фирм предусматривает их рассмотрение по следующим классификационным признакам:

1. По правовому положению:

- 1.1. Единоличное предприятие.
- 1.2. Объединение предпринимателей.
- 1.3. Объединение капиталов.
- 1.4. Объединение лиц.
- 1.5. Коммандитное товарищество.
- 1.6. Полное товарищество.
- 1.7. Общество с ограниченной ответственностью.
- 1.8. Акционерное общество.

2. По характеру собственности.

- 2.1. Частная фирма.
- 2.2. Государственная фирма.
- 2.3. Кооперативная фирма.

3. По принадлежности капитала.

3.1. Иностранная фирма.

3.2. Национальная фирма.

3.3. Смешанная фирма.

4. По целям объединения, степени самостоятельности, характеру хозяйственных отношений участников.

4.1. Картель.

4.2. Трест.

4.3. Синдикат.

4.4. Концерн.

4.5. Пул.

4.6. Промышленный холдинг.

4.7. Финансовая группа.

Международная компания как объект управления

Международные компании рассматривают весь мир как единый рынок, осуществляют предпринимательскую деятельность во многих странах, выступают локомотивами иностранных инвестиций и принимают стратегические решения вне зависимости от национальных границ.

Крупнейшие ТНК чаще всего сосредоточивают свою деятельность в быстро развивающихся отраслях промышленности, определяющих научно-технический прогресс. Весьма активный интерес проявляют они и к электронной промышленности, на которую в конце 90-х годов приходилось свыше 15 % зарубежных активов компаний, фигурирующих в списках 100 крупнейших ТНК. Видное место в этих списках занимают корпорации химической, добывающей и автомобильной промышленности.

Осуществляя беспрецедентный объем международных экономических сделок, *ТНК выступают как:*

- торговцы (коммерсанты);
- прямые и портфельные инвесторы;
- распространители эффективных технологий;

- стимуляторы международной трудовой миграции.

Укрепляя связи между национальными рынками, ТНК организуют процесс интернационализации производства, размещая предприятия по всему миру под единым руководством. Они объединяют технологические циклы предприятий, расположенных в разных странах, осуществляют внутрифирменное разделение труда.

Каждое предприятие, входящее в ТНК, функционирует в рамках согласованной политики и единой общей стратегии. В различных ТНК имеются один или несколько центров, принимающих решения. Активы ТНК связаны общей собственностью. В рамках каждой ТНК согласовано распределение результатов НИОКР, ресурсов и ответственности между родственными предприятиями.

Эффективность деятельности ТНК базируется на трех источниках:

- владении природными ресурсами в разных странах, крупным капиталом и абсолютным большинством патентов на нововведения в науке и технике;
- использовании преимуществ расположения предприятий по всему миру с оптимальной комбинацией природных ресурсов, плодородных земель, благоприятного климата и дешевой рабочей силы;
- опыте международного менеджмента в организации интернационального производства, разработке новых, пользующихся спросом во всем мире товаров и услуг с использованием концепции международного маркетинга.

В финансовом аспекте ТНК с сетью филиалов в разных странах находятся в выгодном положении по сравнению с национальными компаниями, поскольку:

- аккумулируют капитал всей своей международной системы и перемещают его в ту страну, где использовать его наиболее выгодно;
- обладают информацией о состоянии мировых финансовых рынков 24 часа в сутки, действуя в направлении с востока на запад. Например, в конце дня головная компания в Нью-Йорке передает по электронной связи ситуацию на мировом финансовом рынке своему родственному предприятию в Гонконге. На следующее утро головная компания получает из Гонконга информацию о

событиях на рынке за предыдущие 12 часов и анализ ситуации. Таким же образом в непрерывном режиме в рамках одной ТНК организуется функционирование НИОКР, программирование и т.д.;

- распределяют инвестиционные риски между своими филиалами в зависимости от колебаний паритетов валют в принимающих странах и степени либерализации инвестиционного климата. Так, снижение паритета валюты в принимающей стране создает выгодные условия для ТНК приобретать в этой стране недвижимость. Либерализация в условиях приватизации также привлекает капиталы ТНК в принимающую страну;

- пользуются заемными средствами национальных и международных финансовых институтов на наиболее выгодных условиях в странах расположения зарубежных филиалов.

Одним из основных конкурентных преимуществ зарубежных филиалов ТНК перед национальными фирмами является использование результатов НИОКР проводимых исследовательскими центрами головной компании. Около 70 % платежей за пользование патентами и лицензиями в мире осуществляется в рамках ТНК между головными компаниями и их зарубежными филиалами. При этом в последние годы ТНК все чаще переносят свои исследовательские центры в принимающие страны с целью сокращения издержек проведения НИОКР.

Один из основных источников эффективного функционирования предприятий ТНК - *интернациональное производство*, которое головные компании организуют, используя оптимальную комбинацию месторасположения ресурсов и рынков. В этом случае производственные мощности международной компании располагаются в разных странах в соответствии с общей стратегией ТНК. Для удовлетворения потребностей мирового рынка международные компании используют внутрифирменные и межфирменные кооперационные связи. При этом применяется комбинация различных форм международных экономических отношений. Чаще всего используются внешняя торговля в сочетании с прямыми иностранными

инвестициями и осуществление экспорта за счет вывоза продукции зарубежных филиалов ТНК.

Интегрированное международное производство представляет собой выпуск продукции за рубежом под контролем головной компании, объединяющей через государственные границы в одну систему капитал, технологические процессы, миграцию квалифицированного персонала и сбытовую сеть. *Инструмент управления* интегрированным международным производством — *глобальный менеджмент*, обеспечивающий выпуск продукции с более низкими, чем у национальных компаний, издержками производства, более высокого качества и разнообразного ассортимента. В этом проявляются конкурентные преимущества предприятий ТНК при расширении рынков сбыта.

Показателями национальности ТНК служат:

- место регистрации;
- месторасположение штаб-квартиры;
- национальность акционеров, обладающих контрольным пакетом акций.

Национальность компании определяет привилегии, предоставляемые ей своим правительством: субсидии, налоговые льготы и т.д. Иностранным же фирмам принимающее государство порой ограничивает сферу деятельности, оставляя им для предпринимательства лишь отдельные секторы экономики. Так, во многих странах иностранным фирмам запрещена деятельность в сфере железнодорожного транспорта, в Австралии и Японии - в сфере нефтегазовой промышленности, в Италии, Греции и Финляндии - в сфере телекоммуникаций и т.д. Правда, в последние годы наблюдается тенденция к либерализации национальных законодательств и к сокращению областей предпринимательства, запрещенных для иностранных фирм.

Обычно законодательства разных стран различают не национальные и иностранные фирмы, а фирмы-резиденты и фирмы-нерезиденты. К резидентам относят компании с местонахождением на территории данного государства и зарегистрированные там же. Фирмы-нерезиденты, созданные за рубежом с

участием иностранного капитала, в экономической литературе обычно называют зарубежными филиалами головных компаний. Эти филиалы могут функционировать в форме отделений, дочерних фирм или ассоциированных компаний.

В случаях применения *антимонопольного законодательства* суды многих стран принимают во внимание экономическое единство (родство) компаний для определения рыночной мощи объединения. Здесь принимается во внимание, что многие ТНК централизуют такие функции, как юридические консультации, НИОКР, финансы, бухгалтерия, программирование в одном или нескольких международных центрах, обслуживающих всю систему данной ТНК.

Возможности такой эффективной формы международных хозяйственных связей, как транснациональные корпорации, все шире используются для объединения финансовых, технических и научных ресурсов предприятий стран СНГ. Базой для создания таких ТНК становятся финансово-промышленные группы (ФПГ). Эти группы, объединяющие юридических лиц, находящихся под юрисдикцией государств СНГ, регистрируются как транснациональные ФПГ - ТФПГ. Они создаются с целью проведения единой технической, структурной, маркетинговой и финансовой политики. При создании ТФПГ на основе межправительственных соглашений им присваивается статус межгосударственных финансово-промышленных групп (МФПГ). Национальность ТНК государств СНГ определяется по месту их регистрации.

Эволюция перехода национальной компании в статус международной.

Подавляющее большинство современных международных компаний представляют собой транснациональные корпорации, а по организационной форме - концерны. Они существенно отличаются от своих предшественников, простых объединений капитала разных стран - картелей, синдикатов, трестов, участники которых оставались собственниками своих капиталов. Типичный современный концерн - единый собственник капитала, обычно - дифференцированный по разным отраслям и регионам. Современные

международные компании могут быть транснациональными, т.е. имеющими свою национальность, или многонациональными. Транснациональные корпорации представляют собой систему предприятий, включающую головную компанию (она, как правило, определяет национальность ТНК) и ее зарубежные филиалы в других странах (головная компания обычно владеет долей капитала в них).

Можно выделить три основных стимула национальных компаний для перехода их в статус международных:

1. Увеличение товарооборота и, следовательно, прибыли. В этом случае компания имеет возможность увеличить производственные мощности и использовать эффект масштаба. Кроме того, она может использовать связи с иностранными партнерами для раздела рисков.
2. Снижение издержек производства и сбыта за счет более дешевых сырья и рабочей силы в принимающей стране; помимо этого, расширение рынков сбыта и возможностей приобретения новых эффективных технологий путем образования СП с местными предприятиями.
3. Использование промышленности, кредитно-финансовой системы, каналов сбыта и инфраструктуры принимающей стороны.

Типичной для многих международных компаний стала определенная последовательность их внешнеэкономической деятельности на пути от национальной фирмы к транснациональной корпорации (рис. 1).

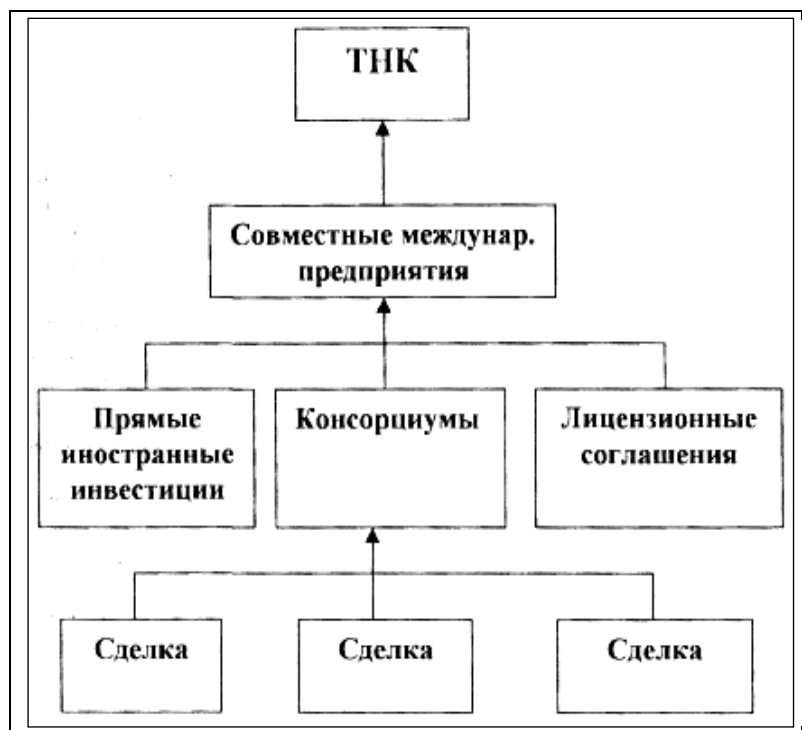


Рис. 1 Эволюция перехода национальной компании в статус международной

Первая стадия - контрактные отношения между партнерами из разных стран, выражающиеся в разовых экспортно-импортных сделках. На этой стадии партнеры еще недостаточно знают финансовые возможности, научно-технический потенциал и деловой стиль друг друга.

Вторая стадия - прямые иностранные инвестиции, лицензионные соглашения, консорциумы (временные объединения партнеров-участников, связанных между собой конфиденциальными соглашениями для достижения определенных целей, чаще всего - для совместных выступлений на внешнем рынке).

Третья стадия - совместные предприятия - привлекательна для партнеров из разных стран тем, что они могут начать совместную деятельность в стране партнера, располагающего действующим производственным или коммерческим предприятием, сразу же, без сооружения необходимых помещений и установки в них оборудования.

Четвертая стадия - слияние фирм. По мнению ряда консалтинговых фирм, объединение компаний рационально начинать не с производства, а с

инжиниринга, маркетинга и коммерческих операций. При этом эффективность от объединения этих сфер деятельности может в два раза превышать эффективность объединения производственных мощностей.

Решение о слиянии фирм принимается после тщательных расчетов и переговоров, которые длятся месяцами. Согласование объединения происходит *в следующей последовательности*:

- определение стратегического плана действий;
- согласование управленческой структуры с определением сбалансированного распределения мест в правлении, расположения штаб-квартиры и центров НИОКР;
- оценка активов партнеров, объединяющихся в одну компанию;
- согласование слияния со штатом объединяющихся компаний.

Показателем успешного слияния фирм служит увеличение объема производственных и коммерческих операций и сокращение издержек производства и сбыта на 10 - 20 %.

Организационные структуры управления международными компаниями

Структура управления отражает форму, т.е. строение, устройство субъекта управления, способ его внутренней организации, связи элементов субъекта между собой (упорядоченность, соподчиненность отдельных элементов управленческого аппарата), позволяющие выполнять необходимые функции управления.

Структура управления обеспечивает стабильность, устойчивость управляющей системы, благодаря чему она сохраняет свои свойства при изменении внешних или внутренних условий. Структура управления предприятием отражает объективно складывающиеся отношения управления в рамках данной производственной системы. Управляющие системы имеют иерархическую структуру с распределением по вертикали функций, обязанностей, прав и ответственности.

Организационная структура предприятия— это органическое единство организационной структуры управления и структуры производства; вне этого единства она немыслима. Структура любого предприятия отражает упорядоченное расположение его элементов и форму их взаимосвязи. Организационная структура необходима для управления различными областями деятельности предприятия, а анализ преимуществ и недостатков различных подходов к построению системы управления позволяет сделать правильный выбор в пользу конкретной организационной структуры с учетом состояния рынка и стратегии предприятия. В зависимости от двух основных типов условий предпринимательской деятельности предприятия (стабильных и меняющихся) эффективными могут быть традиционные или рыночные организационные структуры.

Традиционные структуры подразделяются на линейные, функциональные и смешанные.

Рыночные структуры возникают с развитием рыночных отношений при повышении нестабильности условий функционирования фирм, компаний, отраслей и их стремлении приспособиться к новым условиям.

Вид организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Например, большую роль играет размер фирмы и размер бизнеса. Бывает, что в крупных организациях деятельность в основном сосредоточена в одной или нескольких областях. Часть организаций работает непосредственно на удовлетворение потребностей широких слоев населения, часть, напротив, имеет дело в основном с другими крупными фирмами, одни действуют в географически ограниченных регионах, другие — почти во всех странах мира. Организационная структура должна максимально отвечать целям и задачам предпринимательства. Наилучшая структура позволяет организации наиболее эффективно взаимодействовать с внешней средой, достигать поставленных целей с наибольшей отдачей. Кроме того, структура организации должна обеспечивать реализацию ее стратегии.

Поскольку с течением времени стратегии меняются, то не исключены и

соответствующие изменения в организационных структурах.

Для определения качества организационных структур любого типа наиболее важны следующие их *характеристики*:

- системный подход;
- оптимальное сочетание централизованного руководства и самоуправления на местах;
- четкое определение функций, обязанностей и прав каждой из составных частей структуры;
- максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководства до непосредственных исполнителей;
- создание механизма быстрого реагирования организации на изменения в производстве и спросе на выпускаемую продукцию;
- предоставление полномочий на решение вопросов в каждом конкретном случае тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
- широкое применение коллективных форм организации управления;
- приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе и системы в целом к внешней среде.

Все многообразие организационных структур современных фирм можно свести к различным *модификациям линейных, функциональных и смешанных*.

Простая организационная структура характерна для небольших фирм, занимающихся мелким бизнесом. Такая организация может эффективно работать, пока не достигнет некоторого критического размера, после превышения которого эффективность управления заметно снижается. Этот критический размер зависит, главным образом, от природы бизнеса. Например, брокер может вести бизнес со значительным оборотом, тогда как другой бизнес с тем же оборотом потребует изменения организационной структуры.

Функциональная структура основывается на решении функциональных задач, таких как производство, финансы и учет, маркетинг и кадры. Такой тип структуры доказал свою эффективность в многонациональных компаниях.

Первоначально функциональная структура была присуща маленьким компаниям с небольшим перечнем производимой продукции. Сейчас же и многонациональные компании используют разделение своей деятельности по функциональным управленческим областям. Как и любая другая, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки. Она позволяет контролировать деятельность на более высоких уровнях, дает четкое определение ролей и задач, однако не подходит при широкой диверсификации производства. Примером функциональной структуры может служить организационная структура авиакомпании SAS (рис. 2.). Недостатки данной структуры минимизируются путем улучшения координации деятельности функциональных отделов, а также создания подструктуры, ориентированной на рынок.



Рис. 2. Пример функциональной структуры

Основной характеристикой *дивизиональной структуры* является деление организации на части (подразделения), которые могут быть сформированы на основе видов продуктов или услуг, географической области или ориентации на определенных потребителей (рис. 3.).



Рис. 3. Пример дивизиональной структуры

Дивизиональная структура возникает на основе функциональной, но при этом решает проблемы диверсификации производства. В ее рамках каждое подразделение может сконцентрироваться на проблемах и возможностях конкретной деловой среды. При построении дивизиональной структуры возникает вопрос, на основе какого принципа будет производиться деление управленческих объектов структуры. Если компания не может выбрать, положить ли в основу продуктовый или региональный принцип, то может возникнуть смешанный тип организационной структуры.

Преимуществом дивизиональной структуры является возможность отслеживать деятельность каждого структурного подразделения как отдельного направления. Однако у нее есть и недостатки, так как процесс контроля значительно усложняется.

Структура холдинговой компании. Холдинговая компания, по сути, является инвестиционной. Она может состоять из акционерных обществ разных видов деятельности, за которыми корпоративный центр осуществляет детализированный контроль, хотя, являясь частью родительской компании, каждое акционерное общество работает самостоятельно и даже может сохранять свое собственное имя. Пример структуры холдинговой компании приведен ниже (рис. 4).



Рис. 4. Пример структуры холдинговой компании

Преимуществом холдинговой компании можно считать то, что она предоставляет значительную свободу действий или независимость своим структурным составляющим. Компании, составляющие холдинг, работают и развивают свой потенциал эффективнее, если они имеют большую самостоятельность, особенно в условиях быстро меняющейся окружающей среды. Структурные подразделения — дочерние компании могут быть в полном или частичном владении родительской компании. Они также выигрывают за счет членства в группе. Отрицательными сторонами данной структуры являются повышенный риск стратегического несоответствия и дублирование усилий структурных единиц.

Матричная структура представляет собой комбинацию различных типов организационных структур (рис. 5). Обычно она имеет форму продуктовой и региональной или функциональной и дивизиональной структур, работающих вместе.

Чисто функциональные или дивизиональные структуры не могут применяться, так как в основе построения структуры управления лежит несколько факторов. Например, если компания расширяет свою деятельность до многонационального уровня и разрабатывает новые производственные линии, то для координации развития производства и распределения продукции на мировом уровне ей могут потребоваться подразделения, построенные по продуктовому принципу.

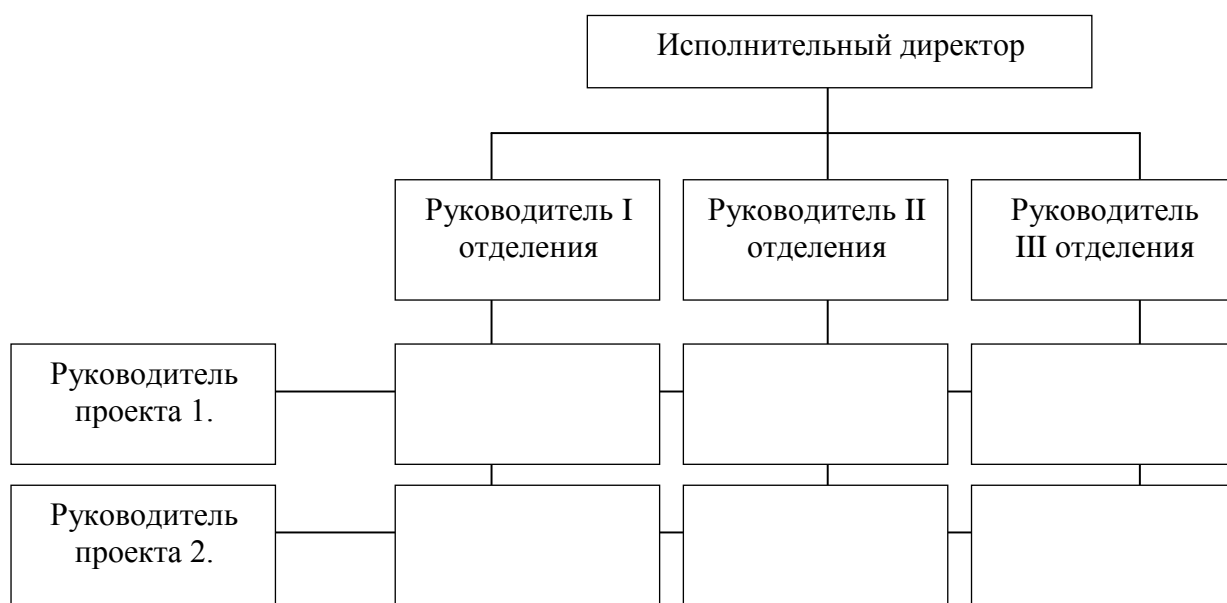


Рис. 5. Общий вид матричной структуры

Матричная структура характерна не только для больших, сложных организаций; она используется также в небольших организациях и особенно в компаниях, оказывающих профессиональные услуги.

Преимуществами данной структуры являются высокое качество принятия решений в случае конфликтов интересов между подразделениями, замена бюрократии прямыми контактами, увеличение мотивации к деятельности, повышение квалификации менеджеров путем их вовлечения в процесс принятия решений по многим вопросам. Недостатки проявляются в увеличении времени принятия решения, неясности и размытости задач и ответственности, высоком уровне конфликтности и неясности при выборе приоритетов.

Матричная организация обычно создается для решения масштабных и сложных задач по интеграции различных видов деятельности в сомнении посредством большего числа коммуникационных каналов и (центров принятия решений. Важной частью матричной структуры является использование различного рода полуавтономных групп или коллективов. Примером такой организации может служить фирма IBM.

Промежуточные структуры и структурные вариации. На практике очень небольшое количество организаций имеет чистый структурный тип из названных выше. Организационная структура компании должна максимально соответствовать внешним и внутренним факторам, поэтому существует целый спектр управленческих структур между этими чистыми структурными типами. Организационные структуры время от времени изменяются, чтобы соответствовать новым или изменившимся обстоятельствам окружающей среды. Например, компания может перейти от функциональной к дивизиональной структуре путем серии мелких структурных изменений.

Сетевая и виртуальная организация относится к новым типам организационных структур. Ускоренное развитие информационных компьютерных технологий, снижение цен на средства телекоммуникаций и

повышение их эффективности привело к возможности их использования мелкими и средними компаниями, что послужило улучшению управленческого процесса. Прогресс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали традиционные бюрократические структуры. Информационно-компьютерная революция и связанное с ней изменение внешнего окружения привели к появлению новых типов успешно действующих в данной среде организаций, к которым относятся эдхократическая, многомерная и ориентированная на рынок.

Для *эдхократической организации* характерна структура концентрической формы, в которой есть точка отсчета. Такая структура наиболее пригодна в консультативно-нововведенческой, компьютерно-электронной, исследовательской и опытно-конструкторской областях. На основе матричной модели можно построить многомерную организацию, добавив третье измерение. Тогда в организационную структуру включаются такие важные переменные, как территория, рынок и потребитель. Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, отношения членов которой с руководством и другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонними клиентами. Примером многомерной организации могут быть экспериментальные бригады компании "Volvo".

Организация, ориентированная на рынок, является гибкой, адаптивной и инновативной. В ней усиливается группирование работ по рынкам, больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю, продукт может часто изменяться, ускоряются потоки информации. Таким образом, структура компании приобретает все более сетевой характер.

Виртуальная структура представляет собой существующую в компьютерных сетях связь между отдельными людьми, которые могут выполнять работу индивидуально, однако остаются связанными друг с другом и основными корпоративными ресурсами (базой данных, советами специалистов), с коллегами, поставщиками и клиентами через телекоммуникационную и компьютерную инфраструктуру.

Основная форма *организационной структуры в многонациональной компании* представляет собой связь главной организационной структуры "дома" с зарубежным филиалом, который управляется посредством прямого контакта генерального управляющего отделением с исполнительным директором родительской компании. Перечислим формы структур многонациональных компаний: филиал, дочерняя компания, отделение за рубежом, транснациональная компания.

Например, компания "Nestle", которая была образована в Швейцарии, почувствовав необходимость выхода на международный рынок, интернационализировала свою деятельность путем создания зарубежных отделений по всему миру. Организационная структура этой компании (рис. 6) базируется на географическом принципе, который предполагает ответственность менеджеров на местах за ведение дел, в то время как главное руководство удерживает в своих руках планирование и контроль. Все географические регионы, включая базовый (швейцарский) рынок, равноправны в организационном плане. Такая организация является эффективной для "Nestle" и других компаний с подобными продуктовыми линиями и рынками конечных потребителей.

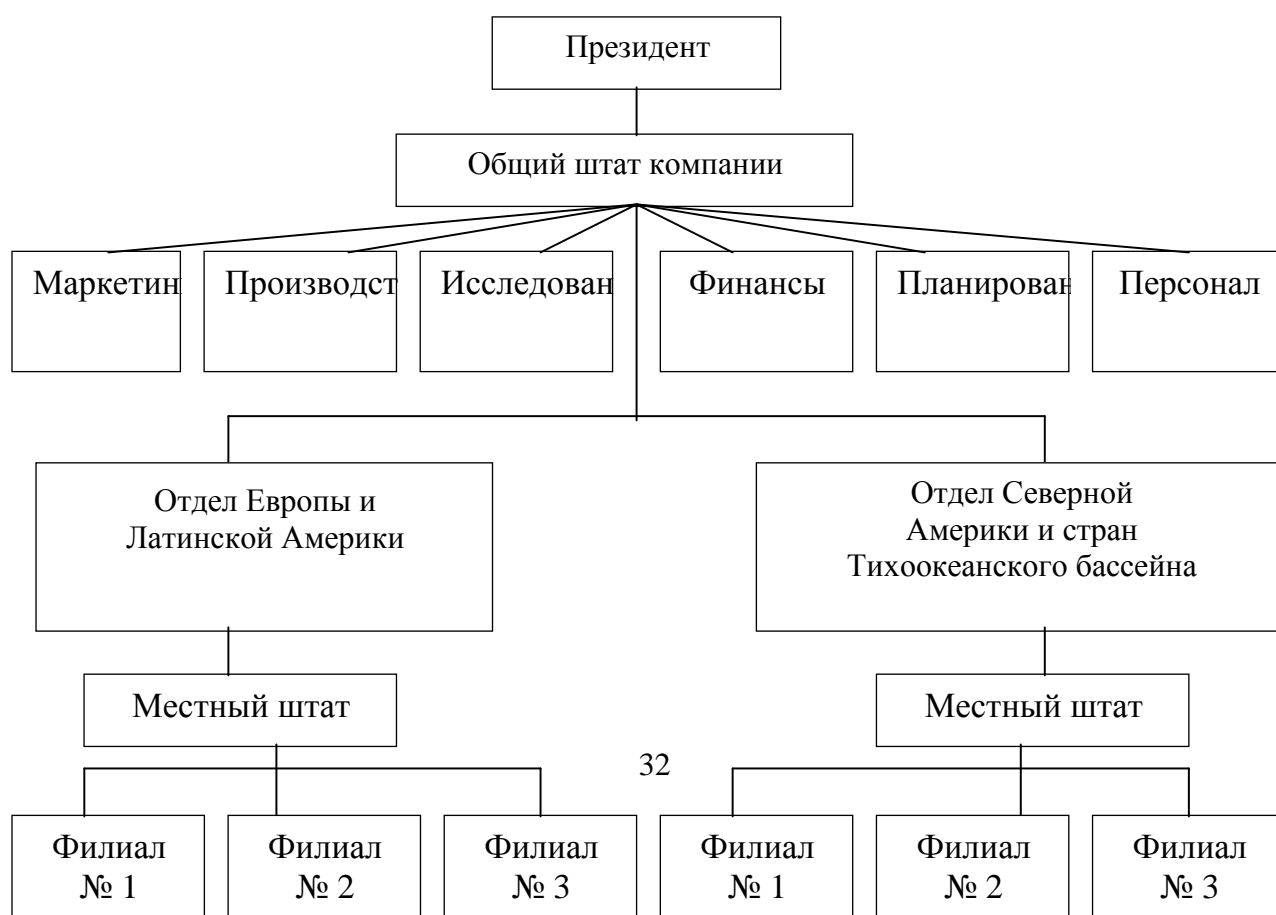


Рис. 6. Организационная структура компании "Nestle"

Причины возникновения и особенности предприятий нового типа.

В связи с изменением социально-экономической среды кардинально меняются роль и образ клиента предприятия: безликого "массового потребителя" сменяет индивидуальный заказчик. Такая переориентация стимулирует инновации как в сфере продуктов и услуг, так и в процессах производства или обслуживания. При этом требования к качеству товаров постоянно растут, их жизненный цикл становится короче, номенклатура — шире, объем выпуска по отдельным позициям номенклатуры — меньше.

Отмеченные общие тенденции видны, в частности, из анализа современного компьютерного рынка. Так, ведущие производители ПЭВМ и рабочих станций (например, "IBM" и "Sun Microsystems") каждые полгода "выбрасывают" на рынок новые модели компьютеров, жизненные циклы изделий постоянно сокращаются. В то же время происходит значительное расширение номенклатуры видов программного обеспечения, выражающееся, например, в появлении специальных средств поддержки бизнеса, включая автоматизацию деловых процессов, сетевые технологии и оптимизацию групповой деятельности партнеров. Разработчиками подобных программных комплексов, как правило, являются недавно созданные сравнительно небольшие и гибкие компании, способные быстро уловить "ветер перемен" и оперативно захватить имеющиеся ниши на рынке.

Внедрение информационных и коммуникационных технологий, подобно мутациям в живой природе, нарушает организационную стабильность предприятий и нацеливает их на поиск или формирование организационных структур, позволяющих перестроить их деятельность. Более того, ныне в условиях сегментации рынка и господства интересов потребителей, влекущих неустойчивость спроса и повышенное внимание к сбыту продукции, резкие изменения технологий работы предприятий становятся уже обычным явлением.

Многие предприятия ради выживания вынуждены перестраивать структуру и организацию работ, видоизменять стратегию и тактику поведения в деловом мире. Необходимыми признаются инновации, влияющие на общую организационную структуру предприятия и его подразделений и, что особенно сложно, затрагивающие психологию и поведение работников.

Особенную актуальность приобретает разработка основных принципов и моделей новой теории организации и управления предприятиями посттейлоровской эпохи, определяющих лицо информационного (постиндустриального) общества ближайшего будущего. Суть происходящих в организационно-управленческих структурах изменений можно выразить лозунгом "от классического механизма к интеллектуальной организации", т.е. рассматривать как сдвиг от традиционных, централизованных моделей управления к сетевым, распределенным.

Каковы же основные принципы или признаки, характеризующие организационную структуру предприятия нового типа как сложную динамическую систему? На наш взгляд, наиболее показательными являются характеристики открытости и распределенной структуры, гибкости и автономности, приоритета горизонтальных связей, ресурсосберегающих стратегий и обучаемости. Комбинации этих характеристик и соответствующих экстремальных принципов (типа максимальной автономности, минимально возможного числа уровней иерархии, минимальных запасов) определяют подклассы предприятий нового типа.

В условиях труднопредсказуемой конъюнктуры рынка рождается поколение предприятий, которые, не пытаясь стать монолитными, имеют открытую, распределенную и переменную сетевую структуру. В ее центральном узле (внутри головного предприятия) сосредоточиваются важнейшие стратегические ресурсы и накапливаются знания. Менее значимые процессы и компоненты выводятся наружу и доверяются поставщикам, подрядчикам и прочим внешним партнерам. Такое предприятие с его системным ядром можно отождествлять с "мозгом", сигналы от которого

поступают на внешние "эффекторы" — в сеть лучших мировых поставщиков.

Подобная стратегия позволяет собрать воедино и более эффективно использовать ограниченные ресурсы, применяя их для достижения решающих преимуществ в конкурентной борьбе. Так, можно выделить больше средств на развитие, подготовку и переподготовку персонала, закупку передового оборудования, наем инженеров и менеджеров высшей квалификации. Часто таким образом ускоряется запуск продукта в производство.

Концепция расширенного предприятия выходит за рамки простого переноса рутинных и второстепенных работ с головного предприятия на другие, чаще всего отдаленные территориально. Речь идет о создании гибкого предприятия с переменной, настраиваемой на среду структурой, которая состоит из автономных моделей. Последние наращиваются в зависимости от объема функций и решаемых задач. Предполагается, что они не являются предварительно заданными и способны к динамичной самоорганизации. Эти системы сочетают лучшие черты иерархических организаций.

Преимущества расширенного предприятия по сравнению с классической организацией легко объяснить, рассмотрев две принципиально различные *стратегии роста*.

Первая, хищническая, стратегия, подчиняющаяся принципу жесткой конкурентной рациональности, предполагает интерпретацию взаимодействия предприятий на "черно-белой" шкале доминирования — подчинения. Это означает, что ситуация взаимодействия рассматривается как абсолютное соперничество, т.е. поиск и достижение преимуществ над конкурентами с их последующим устранением (поглощением). Такая стратегия отнюдь не оптимальна, поскольку часть опыта и ресурсов поглощенного предприятия навсегда утрачивается и целое оказывается в некотором смысле меньше составных частей.

Другая, более гибкая, стратегия предусматривает обращение к "серым" шкалам "конкуренция-кооперация", "субординация- координация" и др., когда предполагается взаимная адаптация конкурентов, т.е. их сосуществование и

поиск компромиссов. Возможны относительно плавные переходы от конкуренции к различным формам кооперации или объединений. Так, наличие у конкурентов общих целей и потребности в опыте друг друга создает ситуацию сотрудничества, которое при взаимных обязательствах и общих ресурсах становится координируемым.

Даже при различных целях, но при недостатке индивидуального опыта и прочих ресурсов часто формируются краткосрочные и долгосрочные коалиции ради выживания и повышения конкурентоспособности. В таких ситуациях образование союзов, коалиций или ассоциаций означает появление организационной структуры более высокого порядка — расширенного предприятия, или мегапредприятия.

За счет нелинейных эффектов при объединении предприятий образуются новые качества и расширенные возможности. Такая стратегия дает эффект, в результате которого целое оказывается больше составных частей, и, следовательно, предприятие получает большую прибыль.

Для *ресурсосберегающего предприятия* характерно оптимальное управление различными (временными, материальными, человеческими) ресурсами, интеграция тотального управления качеством и совмещенной разработки минималистских стратегий "точно в срок".

Тотальное управление качеством нацелено на долгосрочные результаты благодаря более полному удовлетворению запросов клиента. Обязательно участие всех членов организации (или, по крайней мере, большинства работников на всех уровнях организационной иерархии) в улучшении продуктов, процессов, услуг и вообще культуры предприятия, которое видится как сообщество единомышленников, сотрудничающих ради достижения общих целей. Идеология тотального управления качеством дополняется стратегиями реинжиниринга: если управление качеством предполагает инициативу "снизу вверх" и ориентировано на постепенные улучшения текущих процессов, то реинжиниринг заменяет существующие процессы на новые для достижения резких скачкообразных улучшений и всегда иницируется сверху.

Стратегия "точно в срок" направлена на организацию производства с минимальными запасами, практически без складирования конечной и промежуточной продукции, и уменьшение неоправданных расходов материалов и времени.

Совмещенная разработка — это вариант системного подхода к созданию продукции с одновременным проектированием продукта и процессов его изготовления и сопровождения. Совмещенное проектирование — это проектирование с учетом производственных и эксплуатационных ограничений. Важно учесть влияние всех аспектов жизненного цикла продукции на начальный проект. В более широком смысле речь идет о системной разработке и управлении жизненным циклом продукции — от формирования потребности в некотором продукте и подготовки технического задания до конца его эксплуатации и утилизации.

На *горизонтальном предприятии* горизонтальное управление между подразделениями (координация их деятельности) и внешние горизонтальные связи являются более важными параметрами эффективности, чем субординационные связи, характерные для традиционного вертикального управления. Основная особенность горизонтального предприятия заключается в постепенном сокращении числа задач, обусловленных внутренними факторами, и стремлении к наиболее полному удовлетворению интересов заказчика. Такое предприятие образуется скорее вокруг процессов, чем вокруг задач, и имеет немного уровней иерархии. Его основные единицы — автономные и самоуправляемые междисциплинарные рабочие группы, которые способны охватывать весь спектр требований заказчиков и самостоятельно решать основные проблемы взаимоотношений с ними (что далеко не всегда осуществимо в рамках обычного однородного подразделения компании).

Концепция горизонтального предприятия в наибольшей степени затрагивает деятельность менеджеров среднего звена, обычно координирующих работу служб. По мере сокращения средних управленческих уровней менеджеры должны выполнять больший объем работ меньшими

силами.

Реализация этой идеи связана с выполнением, как минимум, двух условий.

Во-первых, необходимо специальное программное обеспечение, позволяющее автоматизировать многие из традиционных задач согласования и дающее менеджерам возможность сосредоточиться на основных задачах.

Во-вторых, нужно уменьшить количество элементов и разнообразие связей между ними. Следовательно, требуется перестроить психологию рядовых менеджеров и изменить критерии оценки их работы. Нужно не просто передать им большие полномочия для принятия оперативных решений, снабдив их соответствующими инструментальными средствами, но и воспитать у них чувство ответственности, всячески поощряя инициативу, генерацию новых идей, стремление к самостоятельному анализу и выработке решения. В рамках горизонтального предприятия изменяются и профессиональные качества менеджеров. От них в большей степени требуется инициативность, чем исполнительность, а также обязательность и убежденность в том, что они работают для клиента, а не для начальника, и от них непосредственно зависят результаты работы предприятия.

Подвижное или гибкое, предприятие представляет собой полностью интегрированную организацию, в которой информационные потоки пронизывают все службы и отделы. Его архитектура определяется принципами наиболее полной адаптации к изменениям среды, максимально быстрой реакции на них и максимальной гибкости организационной структуры.

Вопросы для самоконтроля:

1. На какие пять этапов Р. Робинсон разделил историческое развитие международного бизнеса?
2. Назовите характерные черты современного бизнеса?
3. Какую главную цель преследует международный бизнес?
4. Что подразумевает под собой1 такое экономическое понятие, как «Эра концессий»?

Лекция 3

Международный стратегический менеджмент

Основные вопросы:

1. Общая характеристика международного стратегического менеджмента.
2. Разработка стратегии международной компании.

Аннотация:

Данная тема раскрывает особенности стратегического менеджмента.

Глоссарий:

Производственный бизнес - это производство товаров, выполнение строительных работ, транспортировка грузов и пассажиров, услуги связи, коммунальные и бытовые услуги, производство информации, обучение, выпуск печатной продукции.

Финансовый бизнес – это одна из самых прибыльных и в то же время самых дорогих сфер предпринимательства. Он заключается в операциях по купле–продаже финансовых активов на финансовых рынках как внутри государства, так и на международном уровне.

Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты и выступить с устными докладами.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

Рекомендуемые информационные ресурсы

- 3.1. Общая характеристика международного стратегического менеджмента.
3. Разработка стратегии международной компании.

1. Общая характеристика международного стратегического менеджмента

Процесс стратегического планирования в международной фирме может быть представлен в виде четырех взаимосвязанных агрегированных блоков (рис. 7.):

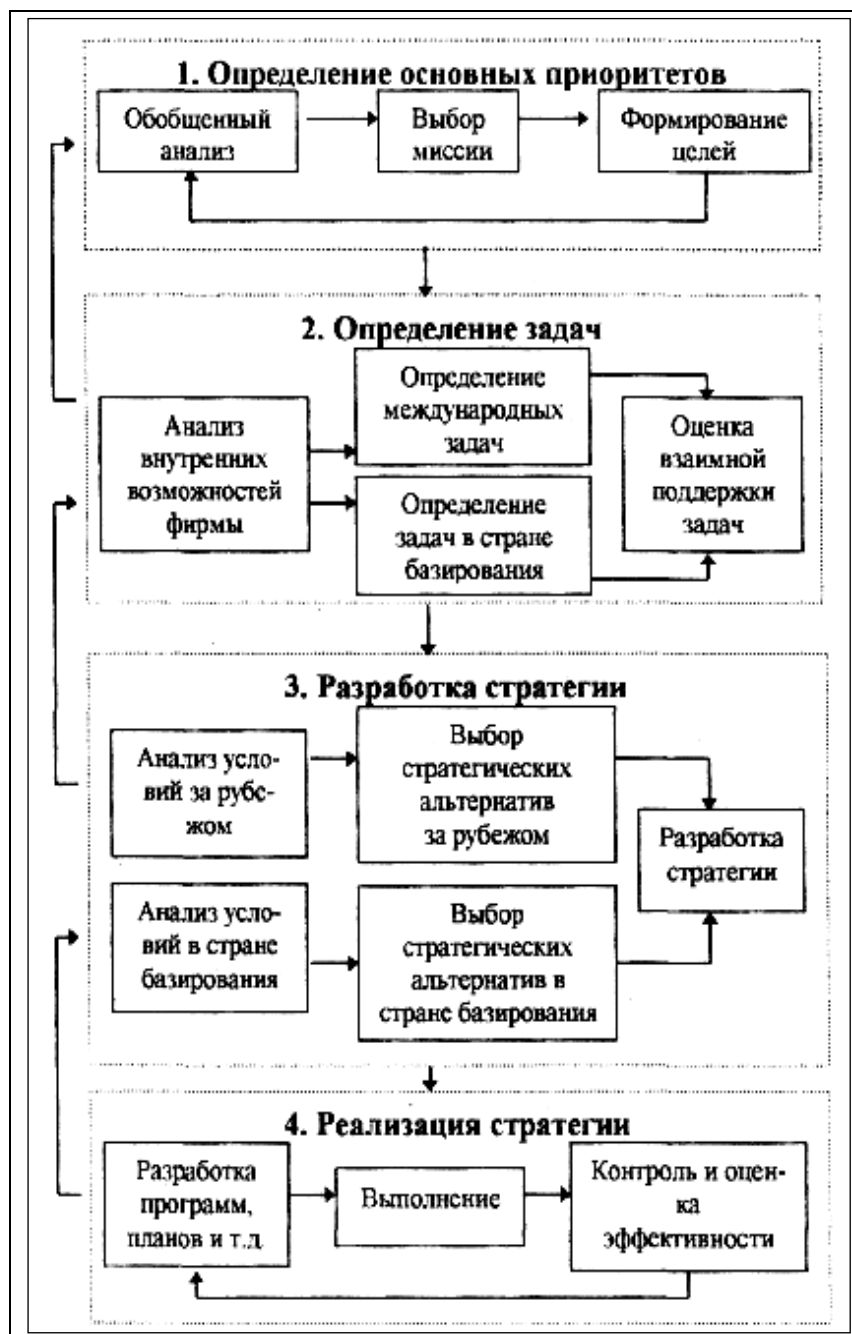


Рис. 7. Процесс стратегического планирования международной фирмы

Определение основных приоритетов.

Выбор миссии и целей должен опираться на анализ внешней среды деятельности и ее собственного потенциала, так как сутью разрабатываемых здесь решений является конструктивное определение места фирмы на рынке. В условиях открытой экономики это означает поиск рыночной ниши и оценку ее «заселенности». В этой связи, прежде всего, необходимо провести *исследования соответствующей отрасли* как:

- специфической деятельности, направленной на производство определенной продукции с использованием определенной технологии;
- арены конкурентной борьбы.

Определение задач.

Состав и характер задач фирмы определяются соотношением внутренних и внешних факторов ее развития с долгосрочными целями общего характера.

Анализ этих факторов охватывает пять областей:

1. *Финансовые ресурсы.* Финансовые ресурсы характеризуются:

- а) нынешними и будущими поступлениями средств и потребностью в них;
- б) возможностью их перемещения;
- в) доступностью капитала;
- г) целями в отношении прибыли и дивидендов.

2. *Трудовые ресурсы.* Анализ показателей трудовых ресурсов проводится по следующим показателям:

- а) общая численность персонала, в том числе, по категориям и отдельным функциям;
- б) уровень использования персонала,
- в) возможность перемещения работников с одного предприятия на другое;
- г) возможность привлечения дополнительных ресурсов.

3. *Производственные ресурсы.* Анализ использования имеющихся производственных мощностей необходим для выравнивания загрузки и, что важнее в данном контексте, для определения целесообразности расширения

производства.

4. *Анализ рынка.* Соотношение уровня и динамики рынка с соответствующими целевыми показателями позволяет оценить эффективность действий фирмы на изучаемых рынках и может послужить сигналом о необходимости коррекции этих действий и долгосрочных целей. Выбор, что именно подлежит корректировке, определяется в результате выполнения других разделов анализа, но два важных обстоятельства рассматриваются здесь же, поскольку они во многом влияют на формирование целей: адаптация продукции для зарубежных потребителей и соотношение между начальным и стимулированным спросом

5. *Влияние внешней среды.* Раздел анализа потенциала фирмы касается влияния внешней среды. Рассматриваются следующие моменты:

- а) изменения в системе снабжения и колебания цен;
- б) колебания спроса;
- в) конкретные возможности по сравнению с другими фирмами;
- г) отношение общественности.

Во всех разделах анализа наряду с определением реального состояния фирмы разрабатываются прогнозные оценки.

Стратегические решения по международной деятельности.

В основе международной деятельности фирмы находится определенная совокупность стратегических решений. Эффективность управления фирмой предполагает, что эта совокупность *рационально сформирована*, т.е.:

1. Охватывает все ключевые моменты, связанные с внешними взаимодействиями фирмы независимо от принятой в ней организационной структуры управления. Стратегия зарубежных операций должна вырабатываться в составе общей стратегии фирмы. Международная стратегия фирмы является укрупненным описанием скоординированных действий по реализации всего комплекса ее международных целей.

2. Обеспечивает возможность последовательной реализации генеральной цели фирмы на уровне текущих планов деятельности и оперативных решений.

Генеральная цель фирмы адаптируется к складывающимся на каждый данный момент окружению фирмы и ее внутреннему состоянию.

3. Внутренне непротиворечива. В ходе последовательной реализации миссии фирмы в ее целях и стратегиях могут выявляться внутренние противоречия. *Их источниками могут быть:*

а) неправильно сформулированная совокупность решений на тактическом уровне;

б) внутренне противоречивая формулировка на более высоком уровне;

4. Внешняя непротиворечивость международных стратегических решений фирмы должна быть обеспечена *по двум направлениям:*

- по отношению к решениям, регулирующим деятельность в пределах страны;

- по отношению к внешней среде фирмы.

5. Ориентирована на оценку тенденций развития ситуации. Если первые четыре характеристики определяют допустимость принимаемых решений, то пятая позволяет сделать их оптимальными.

Исключительно важно, чтобы стратегия фирмы разрабатывалась в ситуационной форме, обеспечивая ее адаптивность, т.е. предусматривала различные наборы действий в зависимости от складывающихся условий. Такой подход существенно усложняет подготовку документов, но в условиях быстро меняющейся обстановки хозяйственной деятельности иной подход не годится.

Разработка стратегии международной компании

Предпосылки формирования стратегии международной фирмы.

Выход на международный рынок дает дополнительные возможности, но вместе с тем ставит новые проблемы с точки зрения конкуренции. Перед принятием решения об интернационализации необходимо дать *ответы на следующие вопросы:*

1. Какими конкурентными преимуществами располагает предприятие для реализации стратегии выхода на международный рынок?
2. Какой может и должна быть структура географического размещения с точки зрения потенциального успеха?
3. Какие формы проникновения и действия на рынке должны быть выбраны?
4. Какая концепция управления международным бизнесом должна быть выбрана?
5. Как может быть отражена и уточнена концепция управления в международном масштабе в частных стратегиях международной активности фирмы (финансовой, сбыта, НИОКР и т. п.)?

Ответить на первый вопрос в значительной степени помогает *теория международной конкуренции Майкла Портера*. Согласно этой теории, конкурентное преимущество создается и удерживается в тесной зависимости от условий страны базирования; под страной базирования понимается страна, где разрабатываются стратегия, основная продукция и технология и где имеется рабочая сила с необходимыми навыками. Международные фирмы действуют во многих странах, но основа конкурентного преимущества закладывается в одной или, в исключительных случаях, немногих из них.

Фирмы получают конкурентное преимущество, если в стране базирования:

- возможно быстрое накопление специализированных ресурсов и навыков;
- имеется более доступная и точная информация о перспективных и текущих потребностях потенциальных клиентов;
- предприятия-поставщики или смежники конкурентоспособны на мировом рынке;
- национальная предпринимательская система способствует созданию и удержанию конкурентных преимуществ в данной сфере деятельности.

Перечисленные факторы формирования конкурентного преимущества взаимодействуют друг с другом, создавая системный эффект. Это отражается в модели «национального ромба» как взаимосвязь всех факторов (рис. 8).

Разработка стратегии.

После того как все цели фирмы сформированы и произведена оценка их взаимной поддержки, происходит переход к следующему крупному блоку - разработке стратегии. Она начинается с анализа условий в каждой из стран, намеченных к освоению или уже освоенных фирмой, а также в стране ее базирования; эти условия объединяются *в следующие группы:*

- а) факторы, формирующие внутренние возможности;
- б) финансовые факторы;
- в) маркетинговые факторы;
- г) прочие факторы.

Сопоставление условий, сложившихся в различных странах, дает основу для выбора стратегических альтернатив деятельности фирмы за рубежом.

Выбор проводится по следующим аспектам:

- а) размещение производственных мощностей;
- б) направленность сбытовой политики;
- в) ассортимент;
- г) перемещение факторов производства;
- д) приобретение других компаний.



Рис. 8. Модель «национального ромба» М. Портера

Очевидно, последний пункт следует расширить, включив в него также продажу компаний, принадлежащих фирме, и, в целом, сделки с крупными долями в уставных капиталах, а также вхождение в разного рода альянсы и выход из них.

При выборе стратегических альтернатив необходимо не ограничиваться определением наилучшей из них по каждой позиции, а ранжировать их в порядке убывания предпочтительности. Кроме того, надо оценить совместимость альтернатив и исключить нереальные сочетания, что обеспечит внутреннюю непротиворечивость каждого из вариантов стратегии, принятых в качестве допустимых. Действуя таким образом, фирма всегда имеет набор оптимальных стратегий, соответствующих возможным конкретным ситуациям. Это позволяет при любом существенном изменении условий быстро находить

адекватный ответ, сутью которого всегда является сохранение и наращивание конкурентного преимущества.

Такую же принципиальную структуру имеет процедура выбора стратегических альтернатив в стране базирования фирмы, опирающаяся на соответствующий анализ условий деятельности. Но, несмотря на формальное подобие, данные два шага имеют *важные сущностные отличия, обусловленные уникальностью страны базирования по сравнению с другими регионами, в которых действует фирма.*

Реализация стратегии.

Реализация стратегии включает в себя несколько качественно различающихся видов деятельности: разработку программ и планов, их выполнение, контроль, учет, анализ и оценку эффективности деятельности. Каждый из них заслуживает отдельного исследования, но в данном контексте важны не внутренние механизмы их осуществления, а функции, выполняемые ими в изучаемой системе.

Программы и проекты, разработанные в развитии принятой стратегии, образуют основу для формирования текущих планов деятельности структурных подразделений фирмы, детализируемых далее в оперативных планах. Любой из перечисленных документов может содержать решения по действиям как в пределах страны базирования (регистрации) фирмы, так и за рубежом, причем возможность такого смещения в значительной мере зависит от типа организационной структуры фирмы. В общем случае, международный характер деятельности фирмы более отчетливо проявляется в программах и проектах, а в меньшей степени - в планах деятельности подразделений.

Выполнение оперативных планов, в определенном смысле, завершает цикл, начавшийся выбором миссии. Действительно, больше никаких новых видов планов разрабатывать не требуется - достаточно корректировки и естественного обновления содержательной стороны документов, относящихся к той или иной группе из перечисленных ранее. Однако последний вид работ, несомненно включаемый в понятие стратегического планирования, абсолютно

невозможен без обратной связи, реализующейся через учет выполнения планов, контроль и анализ полученных результатов. Осуществление этих управленческих функций является источником информации, служащей важнейшим основанием для оценки и актуализации принятых ранее решений на всех уровнях -от оперативных планов деятельности подразделений до целей фирмы. Поэтому, хотя они, строго говоря, не являются видом плановой деятельности, их следует рассматривать как неотъемлемый элемент системы стратегического планирования, без которого она просто не может функционировать.

Маркетинг в международном менеджменте

Размещение видов деятельности.

Опираясь на модель «национального ромба» (рис. 8), М. Портер сформулировал перечень вопросов, позволяющих выбрать страну базирования наилучшим образом.

В блоке «стратегия фирм, их структура и соперничество» наиболее существенны ответы на следующие вопросы:

- соответствуют ли стиль менеджмента и преобладающие типы организационных структур в стране потребностям отрасли?
- какие виды стратегии основаны на принятых в стране организационных нормах?
- привлекает ли отрасль в данной стране наиболее талантливых людей?
- соответствуют ли цели инвесторов потребностям увеличения конкурентоспособности отрасли?
- имеются ли у фирмы достойные конкуренты на внутреннем рынке?

Блок «параметры факторов производства» требует прояснения таких условий:

- располагает ли страна особенно развитыми или наиболее подходящими факторами производства? Если да, то в каких сегментах и для каких конкурентных стратегий они наиболее пригодны?

- располагает ли страна лучшими, чем за рубежом, механизмами создания факторов для данной отрасли (специальные исследовательские программы, выдающиеся учебные заведения и т. п.)?

- отражает ли невыгодное положение с отобранными факторами производства ситуацию, сложившуюся в международном масштабе?

Специфика спроса в данной стране также может способствовать или препятствовать реализации глобальной стратегии. *В блоке «параметры спроса» надо учесть:*

- являются ли покупатели продукции в данной стране наиболее разборчивыми и требовательными? Если да, то в каких сегментах рынка?

- существуют ли в стране необычные потребности в продукции данной отрасли, которые, однако, могут быть легко инициированы и в других местах?

- превосходят ли потребности покупателей в данной стране потребности покупателей в других странах?

- являются ли каналы распределения и сбыта в стране достаточно высокоразвитыми и превосходят ли они мировые тенденции?

Анализ родственных и смежных отраслей должен дать ответы на такие вопросы:

- имеет ли данная страна снабжающие отрасли мирового уровня? Если да, то для каких сегментов отрасли?

- имеет ли страна сильные позиции в важных смежных отраслях?

Формирование маркетинговой стратегии международной фирмы (концерна).

В процессе выработки стратегии международного маркетинга головная структура международной фирмы выполняет *две основные функции:*

1. *Сбор и интерпретация информации.* Первым требованием, предъявляемым к любой стратегии, является сбор, аккумулялирование, обработка и анализ высокоизбирательных объемов информации о различных национальных рынках с целью дать менеджменту глобальную перспективу экономического окружения международной фирмы. Еще несколько

десятилетий назад такая информация могла быть без труда получена непосредственно главой фирмы через личные поездки, знакомство с ситуацией на месте. Сегодняшние руководители в значительной мере полагаются на информацию, собранную другими людьми.

2. *Координация международного маркетинга.* Все возрастающий международный характер бизнеса и конкурентная активность сильнее побуждают верхние эшелоны менеджеров заниматься поиском механизмов координации различных направлений деятельности международной фирмы в сфере международного маркетинга.

Работа по сбору информации организуется головной компанией в двух направлениях:

- переработка маркетинговой информации, собранной дочерними компаниями в прямом контакте с национальными клиентами и рынками;
- самостоятельное получение данных о национальных рынках специалистами соответствующих подразделений головной компании.

Второе направление имеет *большое значение.*

Во-первых, независимо собранная информация послужит целям перекрестной проверки сведений, полученных от представителей национальных подразделений, каждый из которых имеет свои субъективные взгляды, подходы и пристрастия.

Во-вторых, в полученной «с мест» информации могут быть пробелы, которые необходимо заполнить (например, сведения о странах и рынках, где международная фирма непосредственно не ведет бизнес и, соответственно, не имеет дочерних компаний).

Международная продуктовая политика.

Успех международной стратегии международной фирмы зависит от того, насколько успешно производимые фирмой товары и услуги будут восприняты и признаны покупателями в различных странах. При этом головная компания международного фирмы играет важную роль в следующих областях: стандартизация, разработка и развитие продуктов, контроль над безопасностью

продуктов и их качеством.

С применением международных стандартов, прежде всего, ассоциируются такие продукты, как промышленные инструменты или станки, которые используются в разных странах для выполнения схожих или одинаковых задач. В то же время международная стандартизация продуктов широко применяется и в отношении потребительских товаров.

Высокая степень стандартизации отличает такие направления маркетинговой деятельности МНК, как использование торговых марок, упаковка, некоторые аспекты рекламы и продвижения товаров. Эти элементы маркетинга фирмы не всегда подстраиваются к условиям каждого индивидуального рынка. Следует отметить, что сказанное в меньшей степени относится к продвижению продуктов МНК на рынки развивающихся стран. В то же время стандартизация продуктов не означает их полную идентичность, при этом зачастую именно небольшие различия имеют решающее значение.

С вопросом стандартизации тесно связан вопрос разработки и развития продуктов для международных рынков. В этой сфере возможны следующие *четыре основных варианта международной политики головной фирмы*:

Национальная разработка. Продукт разрабатывается индивидуально для каждого отдельного рынка. Это обеспечивает высокую степень адаптации продукта к специфическим потребностям национальных потребителей, но в то же время приводит к дублированию затрат на НИОКР, а также не позволяет получить выигрыш за счет «эффекта масштаба».

Домашняя разработка. Продукт разрабатывается для определенного национального рынка, который одновременно является «домашним» рынком фирмы (основной регион базирования). Затем продукт без изменений продвигается на заграничные рынки путем экспорта или переноса производственных мощностей.

Последовательная разработка. Отличается от предыдущей схемы тем, что изначальный продукт впоследствии модифицируется или адаптируется к условиям зарубежного рынка. Преимуществом второго и третьего вариантов

является концентрация НИОКР в стране базирования. Кроме того, продукт проходит тщательную апробацию на домашнем рынке прежде чем начнет продаваться за границей. Как правило, продвижение продукта на рынок начинается со страны базирования фирмы, поскольку там накоплен наибольший опыт. В то же время некоторые корпорации, следуя концепции жизненного цикла продукта, начинают его продвижение с менее знакомого зарубежного рынка, находящегося, однако, на более продвинутой стадии развития. По мере того как фирма накапливает информацию о зарубежных рынках и подтверждает свою способность успешно на них оперировать, ограничения, связанные с наличием более продолжительного опыта работы на домашнем рынке страны происхождения, играют все менее значимую роль.

Многонациональная разработка. Продукт с самого начала разрабатывается таким образом, чтобы удовлетворять условиям более чем одного национального рынка. Чтобы достичь этой цели, разработка требует высокой степени координации НИОКР и процесса принятия решений, невзирая на национальные барьеры. С другой стороны, значителен риск того, что итоговый продукт окажется недостаточно востребованным ни на одном из целевых национальных рынков. Тем не менее, фирмы, работающие в таких конкурентных международных отраслях, как бытовая и офисная электроника или фармацевтика, придерживаются этой политики, поскольку не имеют не только финансовых возможностей, но зачастую - даже резерва времени для модификации своих продуктов для каждого из многочисленных национальных рынков - настолько велик риск появления имитаций, выполненных конкурентами.

Проблемы с безопасностью и качеством выпускаемых продуктов могут непосредственно негативно отразиться на репутации и финансовом положении фирмы в международном масштабе. Для обеспечения минимальных требований качества и безопасности широко используются централизованные стандарты, которых придерживаются все международные подразделения корпорации.

В разработке собственных стандартов крупнейшие корпорации опираются

на стандарты качества, разработанные такими международными организациями, как Всемирная организация по стандартизации (ISO). Так, комплекс стандартов ISO серии 9000 охватывает стандартизацию всей системы управления качеством и применяется в странах, входящих в Европейский Союз и Всемирную торговую организацию (ВТО).

Международная ценовая политика.

В области международного ценообразования возможны *четыре основных варианта политики головной компании международной фирмы:*

Цены на национальной основе. Каждая дочерняя компания свободна применять собственные цены, при этом головная компания в процессе ценообразования не участвует. Преимуществом этой стратегии является то, что национальные цены учитывают условия местных рынков в той мере, в какой они интерпретированы местным менеджментом. Серьезным же недостатком данной схемы является возможность ценовой конкуренции внутри корпорации, остающаяся вне контроля головной компании: продукт, продаваемый в стране А, может быть экспортирован третьей стороной в страну Б, где будет продан по цене выше, чем он продается в стране А, но дешевле, чем это делает в стране Б сама корпорация (например, через свою дочернюю компанию).

Ценообразование на основе стандартной формулы. Для расчета цен в каждой стране применяется одна и та же формула, разработанная специалистами головной компании. Наиболее распространенный метод использует в качестве основы затраты на производство единицы продукции, к которым добавляются затраты, связанные с транспортировкой товара, местными налогами, сбытом, а также ожидаемая прибыль. Этот подход избавляет от опасности ценовой конкуренции внутри корпорации, однако лишает фирму одного из важных стратегических преимуществ - гибкости в изменении цены, даже если такие изменения положительно отразились бы на рентабельности продаж или их росте.

Международное стратегическое ценообразование. Цены устанавливаются непосредственно головной компанией, это часть общей политики МНК. Цены

могут варьироваться от страны к стране безотносительно к фактическим затратам и доходам на данной национальной территории. При реализации данной стратегии головная компания опирается на гибкость в ценообразовании как на основной конкурентный инструмент, достигая специфических конкурентных преимуществ. Так, устанавливая низкие цены в определенных регионах, корпорация в целом может достигать выигрыша за счет быстрой экспансии на новом рынке и значительного роста продаж.

Ценообразование на основе «кривой эффективности». При применении данного подхода головная компания фирмы исходит из предполагаемой себестоимости единицы продукции. Как показывает практика, с ростом объема выпуска эффективность производства растет, а себестоимость продукции снижается. Это позволяет на начальном этапе вхождения в новый национальный рынок устанавливать цену ниже себестоимости, что дает важное конкурентное преимущество и позволяет отвоевать большую долю рынка. За счет роста объемов производства увеличивается его эффективность, и себестоимость продукции быстро опускается ниже первоначально установленного уровня цены. В результате на втором этапе освоения рынка потери начального периода компенсируются и продажи становятся рентабельными. При дальнейшем росте эффективности производства (и, следовательно, уменьшении себестоимости продукции) возможно понижение цены, однако при этом оно уже не будет приводить к убыткам, если сокращение затрат на производство единицы продукции будет происходить с опережением.

Международная политика сбыта.

Сбыт (дистрибуция) товаров традиционно является областью маркетинга, находящейся вне непосредственного контроля со стороны головной компании фирмы, поскольку в нее вовлечены многочисленные независимые или полунезависимые посредники. Можно было бы ожидать, что в каждой стране следует вырабатывать особые механизмы сбыта исходя из особенностей национального законодательства, равно как из национальных традиций и

привычек. Тем не менее, эта область маркетинга настолько важна для многих фирм, что их головные компании координируют политику сбыта и дистрибуции в международном масштабе. Практика показывает, что выбор головной компанией правильной политики сбыта является важной составляющей успеха на международных рынках.

Международная рекламная политика.

Продвижение товара на рынок и реклама специфичны для каждого национального рынка. В то же время многие крупнейшие фирмы сталкиваются с неспособностью своих национальных дочерних предприятий проводить самостоятельные рекламные кампании: эти фирмы зачастую испытывают дефицит денежных ресурсов, а их менеджеры сконцентрированы на решении текущих производственных задач. Поэтому головные компании многих фирм выступают в роли своего рода «бирж» рекламных идей и методов, предлагаемых различными подразделениями корпорации.

В других, более интегрированных, корпорациях специалисты головной компании проводят необходимые маркетинговые исследования и разработки, а также пробные рекламные кампании с тем, чтобы затем распространить этот опыт в региональном или даже глобальном масштабе. Менеджеры же дочерних компаний участвуют в «тонкой настройке» выработанных рекламных стратегий при их последующем применении на национальных рынках.

Еще более важное значение имеет деятельность головной компании по разработке имиджа фирмы в целом, поддержанию ее репутации. Она заключается, в частности, в координации усилий национальных подразделений.

Политика головной компании фирмы в области рекламы и продвижения товаров и услуг непременно содержит следующие элементы:

- минимальные рекламные бюджеты дочерних предприятий (выраженные либо в абсолютных цифрах, либо в процентах от объема продаж);
- единые логотип и торговые марки;
- единые стандарты открытости и правдивости в рекламных компаниях.

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите поэтапно (4 этапа) процесс стратегического планирования международной фирмы?
2. Назовите наиболее часто встречаемые источники внутренних противоречий фирмы?
3. Какие пять областей охватывает анализ факторов стратегического планирования международной фирмы?
4. Какова характеристика финансовых ресурсов?

Лекция 4

Технология международного бизнеса

Основные вопросы:

1. Коммуникации в системе международного бизнеса.
2. Этика в международном бизнесе.
3. Организационная культура в системе международного

менеджмента.

Аннотация:

Данная тема раскрывает технологию международного бизнеса.

Глоссарий:

Экспансия(от лат. expansio — расширение, распространение) экономическая, расширение сфер влияния частнокапиталистических фирм, монополистических объединений и групп, а также капиталистических государств в области экономики.

Франчайзинг — вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона передаёт другой стороне за плату право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения. Это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона предоставляет другой стороне возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.

Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты и выступить с устными докладами.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

Коммуникации в системе международного менеджмента

Понятие и содержание информационного процесса

Исследования показывают, что информация превратилась в важнейший фактор развития любой организации, сегодня от 50 % до 90 % рабочего времени менеджер тратит на обмен информацией в процессе совещаний, бесед, переговоров.

Информация представляет собой сведения, характеризующие состояние и поведение объекта и окружающей среды, отраженные в сознании человека, зафиксированное впоследствии на материальных и иных носителях.

Считается, что если в роли источника выступает субъект управления, то имеет место **управленческая информация**.

Если сведения в информации будут недостаточны, то такую информацию называют **познавательной**, а если же поступающее сообщение не несет информации, то оно называется "**шумом**".

Информацию классифицируют по различным признакам:

***По отношению** к системе управления предприятием различают - **входную и выходную** информацию.

***По источникам возникновения** выделяется внешняя и внутренняя информация. **Внешняя** информация - это сведения об окружающей среде, о конкурентах, о спросе на продукцию, о ценах и т.д.

Содержанием **внутренней** информации являются данные о ходе производственного процесса, сбыте продукции, финансовом состоянии предприятия и наличие трудовых ресурсов и др.

***По содержанию** информация делится на: **научно-техническую**, содержащую данные о результатах научных исследований, технических разработках, изобретениях, патентах; **экономическую** - содержащую данные технико-экономического планирования и прогнозирования, учета и анализа деятельности предприятия; **оперативно-производственную** - содержащую

данные оперативно-производственного планирования, оперативного учета и контроля; **административную** - содержащую информацию различного содержания и др.

* **По времени использования** информация может быть разделена на **условно-постоянную и переменную**. Условно-постоянная информация остается неизменной или подвергается незначительным изменениям в течение длительного времени. Переменная информация, в основном, используется в одном цикле обработки.

* **По роли в управленческом процессе** информацию разделяют на **основную и вспомогательную**. Основная информация имеет важное значение, вспомогательная - самостоятельного значения не имеет.

* **По степени готовности для использования** выделяют информацию **первичную**, как совокупность несистематизированных данных, полученных непосредственно из источника; **промежуточную** прошедшую первичную систематизацию; **конечную** - это выверенная и систематизированная информация.

* **По возможности автоматизированной обработки** выделяют **формализуемую** информацию, передача которой может осуществляться средствами электронно-вычислительных машин, связи; **неформализуемую**, которая передается посредством общения людей друг с другом.

* **По степени надежности** информация бывает **достоверная и вероятностная**.

* **По способу распространения** информация бывает **устная, письменная и комбинированная**.

Информационный процесс включает операции поиска и отбора, обработки, хранения и передачи, восприятия и обратной связи.

— В процессе **поиска** информации субъект управления получает сведения об интересующем его объекте, затем происходит **отбор** выборочный или сплошной, произвольный или основывающийся на определенных критериях.

- Следующим этапом информационного процесса является **обработка** информации, т.е. она облекается в ту форму, в которой будет доступна для понимания получателю (письменная, публичная, звуковая и т.п.).
- Этап **хранения** информации может быть представлен как процесс поддержания исходной информации в виде, который может обеспечить ее выдачу по запросам в установленные сроки. На следующем этапе происходит процесс **передачи** информации, т.е. источник передает, а получатель принимает. Если передаваемых сообщениях обнаружены ошибки, то организуется повторная ее передача.
- После получения информации получатель ее **воспринимает и осмысливает**. Источник информации ждет, чтобы получить направил сигнал, подтверждающий получение посланного извещения, в результате между отправителем и получателем устанавливается **обратная связь**.

Считается, что существует прямая зависимость между информированностью и степенью удовлетворения трудом, при которой хорошо информированные сотрудники довольны своей работой в 68 случаях из 100, а плохо информированные - только в 41.

Сущность и виды коммуникаций

Управление современным предприятием требует постоянного обмена информацией с внешней средой, с объектом управления и внутри его. Такой обмен информацией в отличие от передачи данных получил название в менеджменте **коммуникации или связующего процесса**. Термин "коммуникация" происходит от английского communicate, что означает передавать, сообщать.

Основная цель коммуникационного процесса сводится к обеспечению понимания информации, которая является предметом обмена.

Коммуникации могут осуществляться:

А) Внешироорганизационные.

Б) Внутроорганизационные:

1. Коммуникации между организацией и средой.
2. Коммуникации между уровнями и подразделениями.
 - 2.1. Коммуникации по нисходящей линии.
 - 2.2. Коммуникации по восходящей линии.
3. Коммуникации между различными подразделениями.
4. Коммуникации между руководителем и подчиненным.
5. Коммуникации с неформальными группами.

Элементы и этапы коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс можно представить как совокупность базовых элементов, обеспечивающих передачу сообщений компонентов:

1. **Отправитель** (коммуникатор) - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию, выбирает канал для передачи, кодирует сообщение и передает.
2. **Сообщение** - это информация, которую передает отправитель получателю. При этом сообщение может передаваться в вертикальной, т.е. словесной форме, невертикальной (жесты, мимика или графические изображения), а также может быть закодировано, т.е. преобразовано в систему знаков, импульсов.
3. **Канал** - это средство передачи информации. Обычно в их качестве выступают средства массовой коммуникации (печать, радио, телевидение) и межличностные каналы - непосредственно личностный обмен сообщениями между отправителем и получателем информации.
4. **Получатель** (реципиент) - лицо, которому предназначена информация.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных **этапов**:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование информации и формирование сообщения. Для передачи сформулированной идеи, отправитель должен закодировать ее с помощью

символов, понятных получателю, придав ей определенную форму. Наиболее часто используемыми символами являются слова, жесты, графики и т.п., что превращает идею в сообщение.

3. **Выбор канала связи и передача информации.** Для отправки сообщения отправитель должен выбрать канал связи, совместимый с типом символов, используемых для кодирования. К наиболее часто используемым каналам относятся: телефон, факс, передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные связи, электронную почту и т.д.

4. **Декодирование.** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует ее, т.е. переводит символы отправителя в мысли получателя.

Однако в результате различного рода помех и искажений (шум) получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщения. Для повышения эффективности обмена информацией, компенсации негативных искажений, в коммуникациях используется обратная связь.

5. **Обратная связь** - это ответная реакция получателя на сообщение. Другими словами обратная связь - это реакция на то, что услышано, прочитано и увидено.

Особенности и барьеры в межличностных коммуникациях

Межличностная коммуникация обладает рядом отличительных от массовой и специализированной коммуникации характеристик, которые следует учитывать менеджеру в его профессиональной деятельности.

Межличностная коммуникация всегда более оперативна и достигает получателя при минимуме помех. Она более избирательна, что позволяет сразу выходить на нужного респондента. Такая коммуникация чаще более свободна от регламентирующих форм и рамок общения. При личном общении эффект восприятия усиливается за счет обаяния говорящего, тембра его голоса, мимики, жестов. При этом открываются хорошие возможности для использования

эффекта обратной связи, так как по интонации, характеру вопросов опытный собеседник получает возможность корректировать сообщение в процессе его передачи. Однако процесс коммуникации со специализированной аудиторией протекает значительно сложнее, так как состав аудитории обычно состоит из разнохарактерных и разнонастроенных людей.

На пути эффективности межличностных коммуникаций возникают серьезные **преграды, обусловленные восприятием**. Люди воспринимают одну и ту же информацию по-разному, в зависимости от опыта, образования, потребностей, эмоционального состояния и социальных установок.

Другая часть проблем межличностных коммуникаций связана с так называемыми **семантическими барьерами**. Они имеют место в том случае, когда слова - символы, используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для людей разных профессий, социального статуса, должностей и т.д. Задача коммуникации, сводится к обеспечению понимания при обмене информацией.

Семантика (от греческого *semantikos* - обозначающий) изучает способ использования слов и значений, передаваемые словами.

Одним из условных обозначений межличностных коммуникаций встречаются **невербальные символы**, например, выражение лица, позы, жесты способны существенно изменить смысл произносимых слов. Часто невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усилить или изменить смысл произносимых слов.

Барьером в межличностных коммуникациях может служить **плохая обратная связь**. Как известно, обратная связь важна, так как дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, воспринято в изначально придававшемся ему смысле.

Важным моментом повышения эффективности межличностных коммуникаций является **совершенствование искусства общения**.

В процессе научной и практической деятельности выработаны определенные рекомендации для совершенствования вашего умения по

поддержанию межличностных контактов. Основными из них являются: умение слушать, прояснять свои идеи перед началом их передачи, быть восприимчивым к потенциальным проблемам, развивать умения добиться обратной связи, избегать недоразумений и неверных толкований, уважать собеседника и др.

Организационные коммуникации

С целью повышения эффективности управления информационными потоками **организационные коммуникации** предполагают, чтобы каждый менеджер имел представление о возникающих преградах на пути обмена информацией в организациях и методах совершенствования такого обмена.

Основные преграды в организационных коммуникациях:

1. Искажение сообщений. Во время движения информационных потоков внутри организации смысл сообщений несколько искажается в результате ряда причин:

- непреднамеренно, т.е. в силу затруднений в межличностных контактах;
- сознательное искажение информации в случае, когда руководитель внутренне не согласен с сообщением;
- в результате фильтрации, т.е. когда в организации возникает потребность отбора сообщений, с тем чтобы с одного уровня управления направить сообщения на другой уровень или только те сообщения, которые касаются его административной компетенции.

2. Информационные перегрузки.

3. Неудовлетворительная структура организации.

4. Совершенствование и снижение преград:

* к качественному и количественному определению внутренней структуры коммуникаций, т.е. систематизации передачи информации между структурными элементами системы управления;

*к обоснованию внешней структуры коммуникаций, т.е. ту систему каналов, по которой будет передаваться информация между элементами системы

управления и внешней средой;

*к определению для каждого канала передачи информации, состав и объем передаваемых по нему сообщений и уровня их конфиденциальности;

*к совершенствованию управленческих действий, коротких встреч с подчиненными, оперативных совещаний;

*к изданию информационных бюллетеней, публикаций и видеозаписей по общим вопросам деятельности организации;

*к использованию современных информационных технологий при обмене информацией и др.

Информационная система управления предприятием

Сегодня на крупных промышленных предприятиях эффективно функционируют автоматизированные информационные системы, в которых творческие способности менеджера дополняются возможностями электронно-вычислительной техники и экономико-математическим моделированием.

Информационная система управления предприятием представляет собой совокупность средств и методов, обеспечивающих организации всего комплекса операций информационного процесса для выполнения управленческих функций.

Информационная система включает три основных элемента:

1. Внутренние и внешние каналы передачи потоков информации.
2. Собственно информация, зафиксированная на соответствующих носителях.
3. Технические средства обработки информации.

Информационная система управления предприятием призвана обеспечить:

- полноту информации для всех звеньев управления;
- полезность и ценность информации при принятии управленческих решений;
- точность и достоверность информации с целью недопущения ошибок при принятии решений;

- своевременность поступления информации;
- агрегируемость информации, т.е. рациональное распределение информации по уровням иерархии управления;
- актуальность информации, ее новизну для конкретных управленческих задач;
- экономичность и эффективность обработки информации.

Для поддержания эффективной работы информационной системы предприятия предъявляются к ней определенные технические требования; это быстродействие, надежная защита от несанкционированного доступа к данным, высокая надежность работы.

К основным функциям информационной системы относятся следующие виды решаемых с их помощью в организации задач:

- определение потребности каждого менеджера в необходимой ему информации определенного характера, содержания и объема;
- разработка программного обеспечения, создание и использование банков данных;
- определение потребности в технических средствах и затратах на их приобретение и эксплуатацию;
- координация всех решений по информационному обслуживанию;
- автоматизированная обработка и выдача документов и текстовой информации.

Интегрированная компьютерная система предполагает создание в рамках предприятия унифицированного потока, объединяющего в единый процесс научные исследования и разработки, производство, сбыт и другие направления производственно-хозяйственной деятельности и функций менеджмента.

Одним из современных направлений автоматизации информационных процессов выступают так называемые **"корпоративные информационные процессы"** (КИС), как совокупность специализированного программного обеспечения и вычислительной аппаратной платформы, на которой установлено и настроено программное обеспечение. Тенденция развития системы сводится к интеграции автоматизации информационного процесса всей

фирмы.

Современные КИС создаются в различных вариантах построения, архитектуры и приложений, цена их колеблется в зависимости от функциональных возможностей от пяти тысяч до одного миллиона долларов США.

Корпоративные информационные системы делят на:

- ***локальные КИС** - обеспечивающие автоматизацию решения по отдельным направлениям: учету кадров, складскому и бухгалтерскому учету и т.п.;
- ***малые интегрированные КИС** обеспечивают в основном комплексный учет и управление финансами;
- ***средние и большие интегрированные КИС** - обеспечивают комплексное управление производством, учетом, финансами, [персоналом, закупками и сбытом.

Развитие интегрированных информационных систем управления все в большей мере связывается с Internet, который образовал, по сути, международный рынок информационных услуг во всех областях, ведет к развитию информационных технологий.

Под **информационными технологиями** подразумевают совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, хранение, обработку, вывод и распространение информационных ресурсов.

Национальные стереотипы в деятельности международного менеджмента

Особенности менеджмента США:

- создание и развитие научных школ управления;
- менеджмент на основе четко разработанных систем и правил (широкое применение технологий управления, разработанных в университетах);
- индивидуальный подход и система индивидуального поощрения;

- принцип "передовой демократии";
- строгая система субординации;
- ориентация на долгосрочную перспективу;
- широкое использование информационных ресурсов (консалтинговые фирмы);
- глобальное мышление.

Особенности японского менеджмента:

- система пожизненного найма;
- процесс коллективного принятия решений;
- "кружки качества";
- групповая ориентация и корпоративный дух фирмы;
- мотивационная система;
- концепция "канбан";
- подготовка менеджеров, оценка их способностей и личных качеств.

Менеджмент на предприятиях Германии:

- "модель Гарцбурга":
 - * перенесение ответственности на нижние уровни управления;
 - * передача права принятия управленческих решений лицам, наиболее компетентным в соответствующем вопросе;
 - * взаимодействие и равные права всех сотрудников;

Особенности менеджмента в Швеции:

- модель "государства благосостояния":
 - * сочетание частной собственности на средства производства с широкой социализацией сфер потребления и распределения товаров и услуг;
 - * эффективно действующая государственная система обеспечения высокой занятости и надежность социальных гарантий;
 - * система демократических методов, позволяющая каждому человеку влиять

на решение всех вопросов, касающихся его жизни, что создает своеобразный психологический климат в стране, ощущение сопричастности работника к целям организации;

- смешанная экономика.

Система управления по результатам, финский опыт:

- управление деятельностью, которое складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы, контроля за выполнением заданий;
- управление персоналом, к которому относятся обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация работников;
- управление важнейшими связями организации;
- постоянное совершенствование управления деятельностью организации и персонала, внешними связями организации, в том числе улучшение планирования деятельности предприятия, исследование и развитие микроклимата в организации, совершенствование разделения труда.

Эволюция управленческого мышления в Финляндии:

- руководитель по результатам;
- руководитель по вкладу;
- двухмерное управленческое мышление (сетка Р. Блейка и Дж. Моутона);
- трехмерное управленческое мышление (У. Реддин, К. Арджирис);
- современные эффективные источники влияния:
 - * заинтересованность и творческую позицию;
 - * плановость;
 - * общее руководство;
 - * умение сотрудничать и управлять людьми;
 - * искусство мотивирования и стратегического управления;

- * готовность к риску;
- * ответственность за рабочие места;
- * умение приспосабливаться к изменениям и использовать их;
- * готовность к взаимодействию и к руководству группой.

Искусство деловых контактов и коммерческих переговоров.

Деловые переговоры.

Переговоры - это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников, переговоры - это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

Переговоры могут проводиться:

1. Письменно (по почте, по телетайпу, по телефаксу, по интернет).
2. По телефону.
3. Лично.

Организационная подготовка переговоров:

- Знать все данные о партнерах. Фамилия, имя, отчество, количество, должности, срок пребывания, цель визита.
- Кто возглавляет - уровень своей делегации. Полномочия.
- Насыщенность переговоров. Расчет времени.
- Подбор своей делегации. Количество должно быть равноценным, в том

числе женщин.

- Речь, фразы на переговорах с учетом переводчика (краткие, точные, ясные, без двояких толкований).
- Желательно знать язык.
- Если переговоры ведет не генеральный директор, предусмотреть с ним встречу (либо в начале, либо в конце).
- Определить, кто будет вести запись переговоров (но не переводчик).
- Слово членам делегации с разрешения руководителя.
- Не вести дискуссии между собой.
- Составить программу пребывания делегации и ведения переговоров.

Возможно на предварительной встрече.

- Составить смету приема делегации. После визита (акт о выполнении сметы). Все расходы должны быть подтверждены документами.
- Предварительно изучить партнера.

Иметь необходимый справочный материал: курсы валют; транспортные тарифы; стоимость перегрузки товара в портах, ж/д станциях; ставки таможенных пошлин и т.д.

- *Подготовка переговорной комнаты.*
 - * Удалена, тишина. Комфортабельна. Рядом холодильник, буфет с посудой, все для сервировки.
 - * Можно использовать кабинет директора, но звонки, посетители и т. д.
 - * Табличка "Идут переговоры!" на двери.
 - * Таблички участников на столах.
 - * Иметь наглядную агитацию (стенды, буклеты, образцы и т.п.), возможно на иностранном языке.
 - * На столах не должно быть еды. На отдельном столике. Вода, кофе, чай.
 - * Отсутствие пепельницы ("Курить запрещено").
 - * Туалет. Курительная комната.
- *Подготовка номеров в гостинице.*
 - * Заранее осмотреть.

- * В 2-х местный номер размещать только одного.
- * Заранее холодильник, овощи фрукты. Цветы.
- * Попросить персонал быть более внимательным.
- *Встреча делегации.*
- * Встречать даже одного, в зависимости от уровня.
- * Цветы.
- * Машины. Гостей не сажать рядом с водителем.
- * Сразу же в гостиницу.
- * Одеться соответственно протоколу.

Начало и проведение переговоров.

- Официальное представление и обмен визитками (но не в аэропорту или автомашине).
 - Ознакомление с программой. Заслушать мнение, окончательно согласовать.
 - Обсудить вопросы:
 - * Ознакомление с предприятием, его связями ... перспективами.
 - * Знакомство с фирмой гостей ...
 - * Мнение фирмы в вашем предприятии, продукции ...
 - Посещение предприятия. (Подготовить цеха заранее. Назначить ответственных, кто комментирует).
 - Узнать не комплиментное, а истинное мнение.
 - Ведет переговоры один, старший группы. Остальные по его указанию.
- ### ***I. Переговоры по экспорту и импорту.***
- Не следует начинать с основной темы.
 - Создать непринужденную атмосферу.
 - Если не первая встреча - поинтересоваться о фирме, семье, здоровье и т.п.
 - Не торопиться, но не упускать главную нить.
 - Гости не соперники - партнеры.
 - Очень важны личные отношения.
 - Общения должны быть реальные.

- Не доходить до панибратства.

• Мысли четкие, ясные, не двусмысленные, без слов "сорняков", "паразитов."

- Выслушайте партнера.

*) Лишь 50 % людей способны понять фразу более 13 слов. Говорить без паузы > 5,5 секунд бесполезно.

- Берите инициативу в свои руки.
- Никогда не начинайте с вопроса, по которому разные мнения.
- Партнер должен всегда говорить "Да" - это ваше искусство.
- Сразу не отвечайте на сложные вопросы.
- Не ссылайтесь на авторитет вышестоящих организаций.
- Ваши внутренние трудности партнера не интересуют.
- Используйте чаще компромиссы.
- Ищите у партнера рациональное зерно.
- Ищите слабое звено и ставьте свои аргументы.
- Ведите переговоры спокойно, без эмоций.
- Проявляйте гибкость и уступчивость.
- Попробуйте стать на точку зрения партнера.
- Убедите собеседника!
- Не льстите.
- Никогда не раскрывайте все козыри.
- Имейте запасные варианты.
- Не подавайте вида, если особо что-то заинтересовало.
- Если разногласия - смените вопрос.
- Главная цель - согласование цены.
- Недопустим возврат к согласованным вопросам.
- Не задевайте национальную гордость, престиж фирмы.
- Неосторожные выражения тут же исправляйте.
- Избегайте создания напряженных пауз (шутка, анекдот). *) Японцы не

воспринимают анекдоты! Да и шутки!

- Жесты должны быть естественны и сдержанны.
- Предварительно получите необходимую информацию.
- Старайтесь во время переговоров "выудить" необходимую информацию.

Учтите, возможна дезинформация!

- Опасно переговариваться на своем языке. Его вероятно кто-то знает!
- *Учтите национальные особенности, традиции:*

* Японцы в общении сдержаны. Итальянцы, французы, американцы наоборот.

* Улыбка, смех японца может означать совершенно разное ("понимаю" - "не понимаю" и т. п.).

* Рукопожатие в Японии не принято.

* Вертикальное быстрое движение головой "Я внимательно слушаю", а не "Я согласен".

* Отведение взгляда в сторону - нормальный контакт. Глазеть в глаза не тактично.

* Японцы избегают "нет", резкого отрицания. Говорят мягко, дипломатично.

* Молчание может означать "нет".

* Контрвопрос - тоже может означать "нет".

* Если отказывают - "плохое самочувствие", "уже обещал другому", "занят" и т.п.

* Часто говорят "надо подумать".

* "Приложит все усилия, но если не будет результата - извиняется заранее".

* *Немцы* - могут прямо заявить "нет".

* *Австрийцы* - дают возможность продолжить переговоры.

Если достигли согласия по всей сделке, не откладывайте подписание контракта

на завтра.

Не стремитесь к большой выгоде при разовой сделке.

Оставьте о себе впечатление пусть даже жесткого, но надежного партнера.
Если не получилось - не расставайтесь врагами!

II. Переговоры по экспорту.

- Учтите, покупатель имеет большую силу, он может быть капризен.
- Обещания должны быть реальны.
- Докажите преимущества товара, по отношению к конкурентам.
- Предварительно изучите конкурентов.
- Подготовьте всю информацию.
- Не охаивайте товар конкурентов, только свои преимущества.
- Используйте "нейтральное мнение".

**) Способы рекомендации совершить сделку:*

- а). Прямой и косвенный совет (доводы выгоды).
- б). Альтернативный метод (два предложения на выбор).
- в). Метод принятия предложения покупателя (соглашение с отдельными предложениями).
- г). Предупредительный метод (сроки поставки, другие условия сделки, якобы не сомневаясь в желании покупателя приобрести товар).
- д). Вопросительный метод (ставить вопросы так, чтобы покупатель своими ответами опровергал свои возражения).
- Не проявляйте нервозность. Главное выдержка!
- Предугадайте возражения.
- Учтите субъективные и объективные возражения.
- Главное цена! Изучите цены на рынках.
- Сделка должна быть взаимовыгодной.

III. Переговоры по импорту.

- Главная задача - обострение конкуренции между продавцами.
- Особое внимание на качество, новизну, экологию, гарантии, сервис и т.п.
- Определить способы проверки качества, порядок предъявления претензий.
- Достижение договоренности о цене.

1). Скидки с цены предложения. Факторы:

- * конъюнктура рынка;
- * загрузка производственных мощностей;
- * традиции торговли;
- * характер отношения с фирмой.
- Оценить все доводы, выдвинуть свои.

2). Переговоры о других скидках.

- * На количество.
- * На качество.
- * На сроки поставки и т.д.
- * Увеличение количества - < цена. Удлинение сроков - < цена.
- * Если разница цен небольшая, можно предложить **"фифти - фифти"** = **разница пополам!**
- * Однако не спешите, торгуйтесь!
- Можно увязать закупку товара с продажей своего товара.
- Постоянным партнерам скидка выше, чем разовым.

Репутация фирмы превыше всего!

4.2. Этика в международном бизнесе

В своей повседневной деятельности международный менеджер убеждается, что экономические и политические различия между странами часто являются результатом разницы в социально-культурном развитии между этническими группами, населяющими нашу планету. Эти различия оказывают прямое влияние на стиль менеджмента, организацию производства и сбыта, производственные отношения с местными специалистами и, в конечном счете, - на производительность труда в принимающей стране и на общественное мнение о зарубежном филиале международной компании.

Владение этикой позволяет глобальному менеджеру избегать внутринациональных и международных конфликтов, вероятность которых для

него гораздо реальнее и выше, чем для управляющего национальной компанией. Квалификация глобального менеджера, помимо экономических и технических знаний, должна включать компетенцию в социальной области и коммуникабельность. Он обязан учитывать общественные последствия своей деятельности.

Конфликты возникают, когда международный менеджер ориентирует свою предпринимательскую деятельность исключительно на достижение хозяйственного успеха, игнорируя общественное мнение принимающей страны, а также когда он не может убедить в полезности, правильности или, по крайней мере, в безвредности своей деятельности основные группы лиц в принимающей стране - рабочих и служащих руководимого им зарубежного филиала международной компании, местных акционеров, правительственных чиновников, руководителей профсоюзов.

К грубейшим ошибкам международного менеджера в этическом аспекте следует отнести игнорирование изучения особенностей делового климата и культурной жизни в принимающей стране, нереалистичность ожиданий результатов зарубежной деятельности, отсутствие стремления к достижению взаимопонимания с зарубежными партнерами, недооценку значения личных отношений с ними, разрыв отношений с зарубежными партнерами без надлежащего изучения возникших проблем и причин размолвки.

Оптимальным методом принятия решений является достижение рационального консенсуса на основе учета аргументации в дискуссиях всех лиц, заинтересованных в данном решении. Такой подход к принятию решений значительно снижает степень риска, который это решение (например, по определенному проекту с осуществлением капиталовложений, созданием возможных опасных экологических ситуаций и т.д.) может повлечь за собой для всех заинтересованных лиц.

Этичному ведению бизнеса присущи три основные черты:

- 1) соответствие бизнеса своим целям;
- 2) подчинение здравому смыслу;

3) действие на принципах элементарной порядочности.

Международное экономическое сотрудничество немыслимо без доверия партнеров из разных стран друг к другу.

Этика финансовой деятельности сводится к правдивости всех деловых расчетов, включая бухгалтерские.

Предпосылки для составления делового финансового отчета:

1) правила, по которым он составляется, должны быть разумны и отвечать реальной ситуации;

2) эти правила должны быть единообразны для всех департаментов и филиалов корпорации;

3) следует использовать в отчете только надежные, проверенные данные.

Взятки всегда аморальны и неэтичны. Лица с репутацией взяточников и взяткодателей, в конце концов, всегда бывают разоблачены и теряют свою репутацию. Чтобы положить конец подкупу лиц, от которых зависит судьба международных контрактов, национальные законодательные органы всех государств и ряд международных организаций принимают законы и конвенции, заключают договоры о сотрудничестве в искоренении взяток, которые признаются преступлением.

К требованиям покупателей, административных органов принимающего государства и пожеланиям подчиненных международному менеджеру следует относиться с повышенным вниманием и, по возможности, выполнять их, если они честны, разумны и законны.

Организационная культура в системе международного менеджмента

В международном менеджменте вопросы корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами занимают важное место. Основные управленческие решения реализуются через кадровое наполнение и эффективную культуру.

Наибольший интерес представляет изучение крупных и сверхкрупных

компаний (МНК и ТНК), где формируются оригинальные подходы к управлению человеческими ресурсами (УЧР). При этом важны особенности УЧР в международной среде в отличие от «домашнего» подхода к работе с персоналом.

Основные факторы, которые оказывают влияние на выбор типа кадровой политики и культурных аспектов управления:

- местоположение фирмы и ее филиалов;
- «базовая» культура фирмы;
- отрасль;
- размер компании;
- организационная форма;
- конкурентная стратегия;
- характер операций на рынке;
- политика, правила и процедуры международной фирмы.

Основные категории, определяющие нравственный портрет международной фирмы, — это *этика бизнеса и деловой этикет*, которые на первый взгляд являются лишь косвенными слагаемыми формулы успеха в международном бизнесе. *Этика* влияет на формирование корпоративной культуры и свою законченную форму обретает в виде правил и норм *бизнес-этикета*. Стиль соблюдения корпорацией этических норм определяет ее репутацию в международной среде, что в конечном итоге обеспечивает эффективное и долговременное решение вопросов адаптации фирмы к внешним условиям. Владение механизмом формирования системы этического эволюционирования организации, становления ее «нравственного характера» дает международному менеджеру ключ к решению проблем корпоративной целостности и устойчивости.

Корпоративная культура — система личных и коллективных ценностей, принимаемых и разделяемых всеми членами организации. С другой стороны, под **корпоративной культурой** понимается набор приемов и правил

решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем.

В системе управления человеческими ресурсами международной фирмы корпоративная культура играет исключительно важную роль. Многие компании распространяют культуру, обеспечивая более тесные контакты между штаб-квартирой и филиалами и между руководителями филиалов из разных стран. Перемещения менеджеров из одной страны в другую расширяют представления этих людей и повышают их преданность системе ценностей и целей корпорации. Люди, прошедшие подготовку в штаб-квартире фирмы, как правило, мыслят и действуют как ее сотрудники.

Управленческие проблемы международной фирмы, которые успешно решаются с помощью культурных инструментов, сводятся к следующему:

1. *Культурные коммуникационные барьеры в сотрудничестве.* Коммуникация с носителями других культур может столкнуться с непредвиденными трудностями. Возможны коммуникационные нарушения, обусловленные фактором культуры:

- помехи в результате отрицания культурных расхождений;
- искажение в восприятии реальности;
- шаблонное мышление;
- этноцентрическое высокомерие.

2. *Различие в стилях управления в разных странах.* Для высокоразвитых стран (Северная Америка, Северная Европа) присущ демократичный (партисипативный стиль руководства), тогда как в развивающихся странах (в том числе с уже высоким уровнем развития) преобладают авторитарные, патерналистские методы.

3. *Различия в постановке проблем и принятии решений.* Действующие процедуры являются отражением ценностей, позиций и норм поведения, которые присущи участвующим в процессе решения проблем людям. Мультикультурная команда сможет эффективно работать лишь после того, как будет достигнута ясность в понимании ее членами сущности коллективного взаимодействия.

4. *Потенциальные конфликты из-за различий в мотивации труда.* Мотивы определяются, главным образом, социальной обстановкой и семейным положением. Поэтому в странах переходного типа доминируют материальные потребности и потребность в безопасности (это связано с общим уровнем жизни и материального благосостояния), тогда как во многих промышленно развитых странах на первый план выдвигается стремление к саморазвитию и достижению амбициозных жизненных целей.

5. *Различия в социально-культурной компетенции и развитии персонала.* Культурная социально-управленческая компетенция предполагает наличие определенной гибкости, которая выражается в следующем:

- принятие других культур;
- понимание собственных культурных взаимозависимостей;
- открытость и терпимость в процессе культурной коммуникации;
- умение оценить возможность переноса ноу-хау в области управления персоналом из одной культурной среды в другую.

Механизм формирования корпоративной культуры может быть проиллюстрирован с помощью *концепции четырех сред* (Рис. 9)

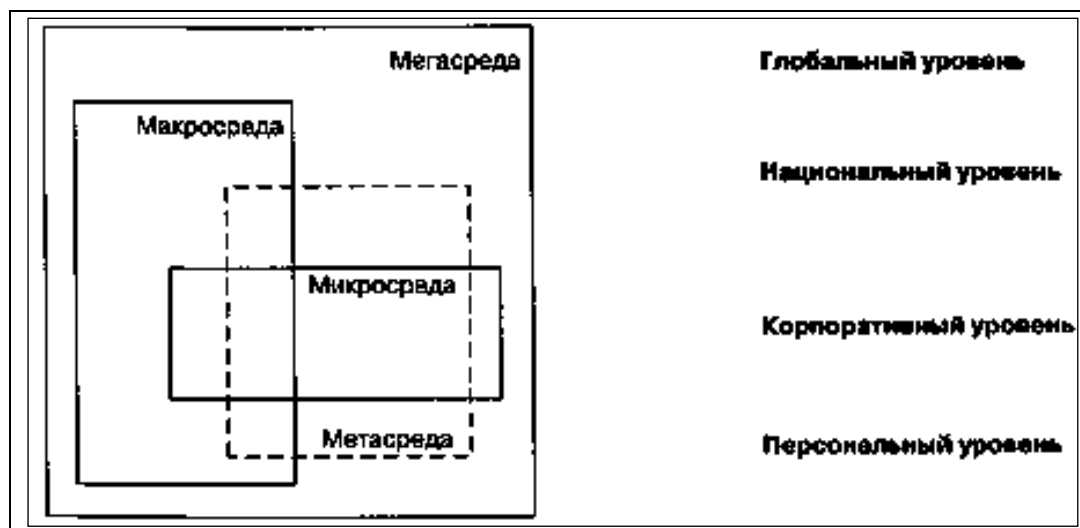


Рис. 9. Четыре среды, влияющие на формирование культуры международной фирмы

На глобальном уровне главное воздействие на формирование и развитие культуры фирмы оказывает *мегасреда* международного бизнеса. *Макросреда* соответствует национальному уровню. Соответственно корпоративный уровень во многом определяет *микросреда* со своей культурной спецификой. И наконец, на персональном уровне работника культура в значительной степени определяется *метасредой* (личностными культурными константами человека).

Для международной фирмы может быть использована *классическая типология корпоративных культур*:

1. *Рыночная культура* базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал ориентированы на достижение максимальной эффективности. Эта культура соответствует компаниям, проводящим операции на высококонкурентных рынках и в новых отраслях.
2. *Бюрократическая культура* основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности фирмы в форме правил, инструкций и процедур. Данная культура характерна для развивающихся стран и для фирм, работающих на стабильных, хорошо защищенных рынках.
3. *Техническая культура* характерна для международных фирм, работающих в

«традиционных отраслях», и для стран, имеющих успешный исторический опыт технических разработок.

Кроме того, для международной фирмы может иметь место разделение культуры штаб-квартиры и культуры филиалов.

Важная сфера культуры корпорации связана с *культурными различиями между странами*. Голландский исследователь *Геерт Хофштеде* классифицировал культурные аспекты организации или стран на основе четырех характеристик:

1. *Длина иерархической лестницы (power distance, PD)* определяет степень, в которой культура поощряет использование руководителем своей власти. В культурах, где значения PD высоки (Аргентина или Испания), неравенство принимается как должное и от руководства ожидают проявления власти. В культурах, имеющих низкие значения PD (Канада, Австралия), отношения между людьми на различных уровнях иерархии более тесные.
2. *Избегание неопределенности (uncertainty avoidance, UA)*. Эта характеристика указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Япония, Иран и Турция являются тремя из нескольких стран, имеющих высокие значения UA. В то же время люди в культурах с низкими значениями UA (Гонконг и Тайвань) не испытывают стресса от неопределенных ситуаций.
3. *Индивидуализм-коллективизм (individualism-collectivism, IC)*. Тенденция проявлять заботу о себе или ближайших родственниках против тенденции принадлежности к группе и совместной работы в коллективе. Высокие значения IC имеют США, Британия. Низкие значения, соответствующие коллективизму, — Филиппины, Сингапур.
4. *Маскулинизм-феминизм (masculinity-femininity, MF)*. Характеристика определяет степень доминирования «мужской» культуры (с ориентацией на достижение материального успеха) или «женской» культуры, которая предполагает способность восприятия малого, слабого и медлительного. В типично «мужских» культурах (Италия, ЮАР) главное внимание

сосредоточено на деньгах, материальном положении или амбициях (чем больше, тем лучше). В противоположность этому в «женских» культурах (Голландия, скандинавские страны) особое значение придается окружающей среде, качеству жизни и т. д. Существует большая гибкость половых ролей и равенство полов.

Инструменты формирования и развития культуры международной фирмы включают как обычные для крупных компаний формы и средства (обряды, церемонии, ритуалы, мифы, легенды, рассказы и т. д.), так и специфические инструменты, характерные для международного бизнеса:

1. Универсальная знаково-символическая система, включающая наименования, знаки, систему фирменной идентификации.
2. Система коммуникации («официальный» язык корпорации, разговорные языки, жаргоны, слэнги, система неформального общения).
3. Постоянная ротация руководящих работников и совместное обучение сотрудников корпорации, представляющих разные национальные культуры.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляет собой информация и какова ее классификация?
2. Какие операции включает в себя информационный процесс?
3. Какова основная цель коммуникационного процесса?
4. Назовите основные преграды в организационных коммуникациях?
5. Какие основные функции информационной системы вы можете назвать?

Лекция 5

Международный менеджмент персонала

Основные вопросы:

1. Основные тенденции и концепции управления персоналом.
2. Роль кадровых служб в работе с управленческим персоналом за рубежом.
3. Подготовка управленческого персонала за рубежом.
4. Организация служебно-профессионального продвижения менеджеров.

Аннотация:

Данная тема раскрывает специфику международного менеджмента персонала.

Глоссарий:

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового взаимодействия.

Методические рекомендации по изучению темы:

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты, выступить с устными докладами ;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции тесты.

Основные тенденции и концепции управления персоналом

В современных условиях менеджмент можно охарактеризовать как сложное явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества. Существуют многочисленные теории организации и управления, но, как считают специалисты, ни одна из них не может рассматриваться как универсальная. Однако во всем многообразии существующих подходов

существует единая связующая идея, которая дает основания говорить, что в центре всех современных концепций стоит человек.

На зарубежных предприятиях человек рассматривается как наивысшая ценность. Развитие и распространение этой концепции, которая получила название концепции управления человеческими ресурсами, превратилось в важнейшую тенденцию, находящуюся во взаимосвязи и взаимодействии с такими *тенденциями менеджмента*:

- глобализацией экономики;
- переходом от традиционных принципов управления ("стабильность, экономичность, контроль") к новым — "партнерство, гуманизация, экологичность";
- распространением предпринимательского управления.

За последние 20-30 лет отношение к человеческим ресурсам, в том числе и к управленческому персоналу, изменилось. Организации, ведущие эффективную деятельность, овладели огромным арсеналом инструментов и методов работы с персоналом, "балансируя" между технократическим и гуманистическим подходами. Несмотря на большую привлекательность, технократический подход в полной мере не оправдал себя. В связи с этим произошло смещение акцентов на целостный подход, в основе которого лежит долговременное развитие интеллектуального и трудового потенциала работника (в первую очередь, связанного с управленческой деятельностью).

Одной из основных причин переориентации управления на человеческие ресурсы стало осознание людьми своей роли в производстве под воздействием перехода от утоления потребностей низкого уровня к удовлетворению потребностей более высоких уровней.

Люди больше не желают быть придатком механизма, будь он управленческим или производственным. Несмотря на то, что гуманистический подход оказался более дорогостоящим и не всегда удобным, именно он позволил поддерживать и повышать результативность деятельности организации.

В этих условиях особо возрастает роль руководителя независимо от того, к какому уровню управления он принадлежит. Именно руководитель должен ориентировать ресурсы организации на инновационные мероприятия, которые обеспечивают выживание предприятия в условиях меняющегося окружения. Он должен оптимальным образом увязывать знания и способности своих подчиненных в своей кадровой политике, собственный стиль и культуру взаимоотношений в коллективе с долгосрочными целями развития организации.

В США интенсивно разрабатываются следующие направления по вопросам управления кадрами:

- подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции;
- новые направления по управлению персоналом в транснациональных корпорациях и деятельность персонала, занятого работой с кадрами по отбору, подготовке, повышению квалификации и совершенствованию оплаты труда.

Подобные тенденции можно отметить и в работе европейских компаний.

В условиях динамичного развития научно-технического прогресса специалисты пришли к выводу, что одним из основных компонентов эффективной работы предприятий является повышенное внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью в условиях высокоавтоматизированных технологий.

Поэтому можно выделить основные концепции управления персоналом:

- социальные инновации не менее важны, чем технологические;
- капитал вкладывается не только в технологию, но и в кадры;
- координация активности сотрудников обеспечивается через взаимопонимание и средства коммуникации;
- необходимо совместное решение проблем коллективом.

Большую роль, как было уже отмечено, играет взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией развития организации. Схематически этапы стратегического управления персоналом показаны на рис. 10.

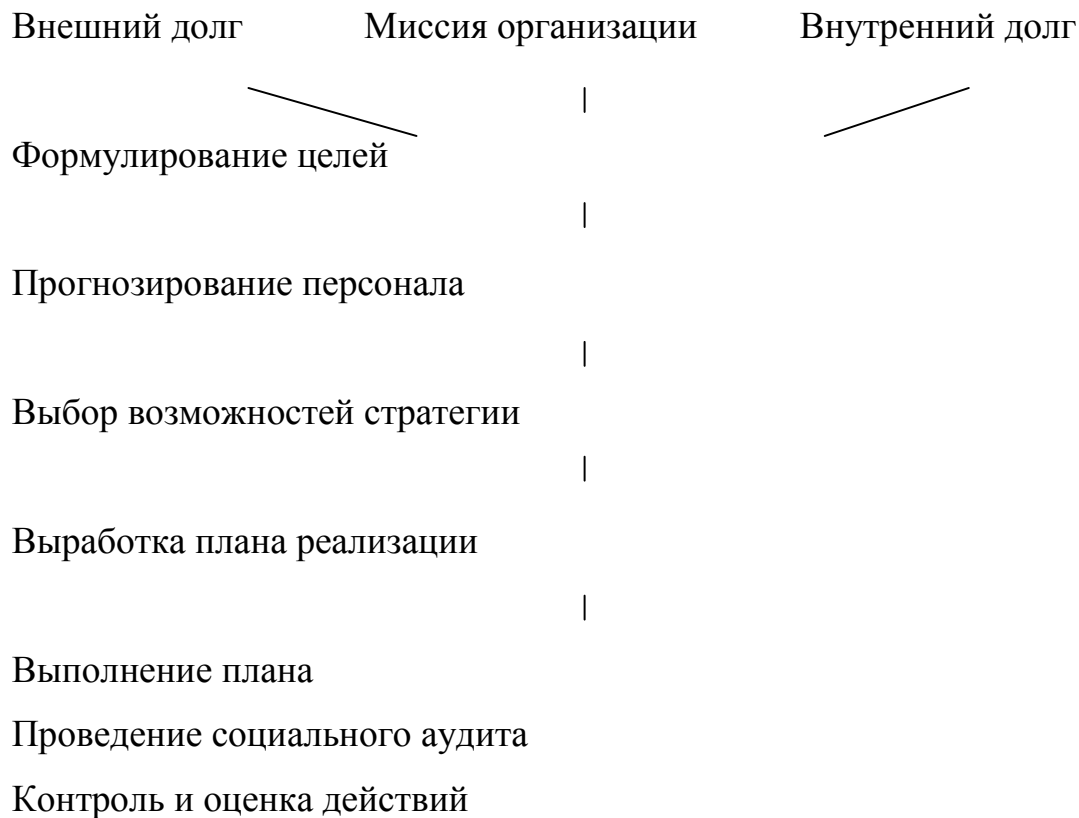


Рис. 10. Этапы стратегического управления персоналом.

В зависимости от стратегии развития фирмы, ее особенностей и статуса различаются и методы работы с кадрами. Поэтому очень многое зависит от высокоэффективного развития служб управления персоналом.

5.2. Роль кадровых служб в работе с управленческим персоналом за рубежом

В своем формировании кадровые службы прошли *определенные этапы*, из которых выделяют три основных:

- 1890-1920 гг. — период, характеризующийся резким увеличением численности промышленных рабочих, малым опытом исследований

процесса труда, низкой квалификацией сотрудников кадровых отделов;

- с начала 30-х годов — период создания различных социальных программ, увеличения влияния "философии человеческих отношений" при незначительной связи работников социально-психологических служб фирм с линейными руководителями;
- с 60-х годов — период, когда человеческий фактор начал приобретать все большее значение.

Именно поэтому те компании, которые раньше других сделали ставку на первоочередное внимание к человеческим ресурсам, начали более эффективно работать и заложили раньше других прочный фундамент своего благосостояния.

Немецкий исследователь И. Хентце определил следующий состав функциональных блоков по управлению персоналом, задачи которых являются первоочередными для кадровых служб (табл. 1).

Таблица 1. Состав функциональных блоков по управлению персоналом

<i>Функциональный блок</i>	<i>Содержание задач</i>
1	2
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор метода расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой информации (в области персонала). Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения
Использование	Определение содержания и результатов труда.

Функциональный блок	Содержание задач
1	2
персонала	Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация к трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
1	2
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление трудовыми конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплаты труда, участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповой организации и социальной коммуникации, стиля и методов руководства
Правовое и информационное обеспечение процесса управления	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики

Роль и организационный статус кадровых служб (их еще называют службами управления персоналом) определяется уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиций ее руководства.

Следует выделить также следующие *особенности управления персоналом*, которые становятся все более универсальными и применимыми в практике мировых компаний:

- широкое применение внешних консультационных и посреднических фирм, работающих с организационными подразделениями служб управления персоналом;

- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом;
- интернационализация управления персоналом, которая выражается в развитии международных контактов, деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб; формирование на этой основе международной школы управления персоналом.

В США кадровые службы фирм представляют собой довольно крупные подразделения. Как правило, второе лицо компании - вице-президент по кадрам. Все это свидетельствует о большом внимании к работе с кадрами. Без согласия руководителей кадровых служб не принимается ни одно стратегическое решение. Кадровая служба принимает активное участие в формировании организационной культуры фирмы.

Типовая структура кадровой службы американской корпорации (Рис. 11).

Как видим, основные функции управления персоналом представлены соответствующими отделами, хотя, конечно, структура кадровой службы видоизменяется в зависимости от конкретной компании, рода ее деятельности и других факторов.



Рис. 11. Структура кадровой службы корпорации США

В Германии в середине 80-х годов XX в. наблюдался рост доли специалистов по кадрам в общей численности управленческих работников. По результатам опроса руководителей кадровых служб ведущих предприятий ФРГ были определены следующие *приоритетные направления кадровой политики*:

- совершенствование оплаты труда;
- подготовка и повышение квалификации кадров.

При этом значительно меньше внимания уделялось оценке кадров, развитию систем информирования персонала, проблемам его продвижения по службе.

Кадровые службы компаний ФРГ выполняют *следующие функции*:

- управление трудовой политикой;
- планирование штатного расписания;
- подбор и расстановка кадров;
- управление кадрами;
- расчет заработной платы;
- управление рационализаторской и изобретательской деятельностью;
- организация обучения и повышения квалификации кадров;
- обучение практикантов;
- медицинское обслуживание;
- организация питания;
- охрана труда;
- правовые проблемы.

Таким образом, спектр задач кадровых служб в Германии значительно шире по сравнению с аналогичными фирмами США.

Произошли значительные изменения и в работе кадровых служб Японии. В японском управлении персоналом набрали силу новые тенденции, которые отражены в табл. 2.

Очень важен при этом состав сотрудников кадровых служб. Подбор работников происходит с помощью прессы, публикующей объявления о наличии вакантных мест в той или иной фирме. От кандидатов требуется в том числе и специальная подготовка в области вычислительной техники, знание иностранного языка.

Таблица 2. Новые тенденции в японском управлении персоналом

<i>Мероприятия</i>	<i>Традиционное управление</i>	<i>Новые тенденции</i>
Набор рабочей силы	Набор молодежи. Упор на количественные аспекты	Отбор опытных специалистов. Внимание к качественным аспектам
Функции	Коллективная ответственность за результаты. Отсутствие четкого распределения функций	Индивидуальная ответственность. Разработка должностных инструкций
Контроль	Проверка знаний и навыков	Выявление поведенческих аспектов
Продвижение по службе	В зависимости от стажа	В зависимости от индивидуальных результатов

Так, в ФРГ подавляющее большинство кандидатов на должность руководителя имеют необходимую подготовку, в том числе и юридическую. Требуется также опыт работы с кадрами в течение ряда лет. *Кандидаты должны иметь следующие качества:*

- умение осуществлять контакты;
- искусство общения;
- способность добиваться намеченного;
- компетентность;

- творческое начало;
- организаторские способности;
- аналитическое мышление.

Имеет значение и возраст. Считают, что наиболее предпочтительный возраст для управления службами персонала — от 32 до 40 лет.

Наибольшую потребность в специалистах-кадровиках за рубежом испытывают предприятия промышленности.

Как видим, службы управления персоналом играют важнейшую роль в управлении предприятиями. Среди их основных задач — работа с управляющими различных уровней, их подготовка отдельно от Других специалистов. Но основные принципы работы со специалистами и менеджерами, так же как и с другими кадрами, являются универсальными.

5.3. Подготовка управленческого персонала за рубежом

Опыт промышленно развитых стран свидетельствует, что для внедрения гибких автоматизированных производств необходим дополнительный объем знаний как для инженеров, так и для менеджеров. Такую подготовку можно получить только в процессе обучения в высших и средних специальных учебных заведениях и учебных центрах.

При этом постоянно ощущается острая нехватка высококвалифицированных специалистов, в том числе и в сфере управления. Одной из основных причин этого является постоянное повышение требований к их компетенции.

Специалисты определяют компетентность как *совокупность следующих факторов*:

- знаний как результата образования личности;
- навыков как результата опыта работы и обучения;

- способов общения как умения работать с людьми.

Подготовка менеджеров за рубежом ведется непрерывно, в соответствии с концепцией непрерывного обучения. Эту концепцию определяют как комплекс мер, дающий человеку возможность учиться на протяжении всей жизни по принципу: ценно любое образование, в любом месте и любого содержания. Выдвигаются также требования по распределению образовательных ресурсов индивида в течение всей его жизни, а не их концентрации в определенный период согласно традиционной логической последовательности.

Например, в США подготовкой менеджеров занимаются около 1500 вузов. В 1985 г. было затрачено 60 млрд. дол. на все формы обучения менеджменту, в том числе 13 млрд. дол. — на повышение квалификации менеджеров.

Подготовке и переподготовке менеджеров в фирмах США, Европы и Японии придается очень большое значение.

На рис. 12 приведена схема обучения менеджеров в вузах США.



Рис. 12 Система обучения менеджеров в вузах США

Кроме обучения в вузах за рубежом широко развита система обучения на предприятиях. Практически каждая компания имеет свою собственную систему подготовки и переподготовки. Новые сотрудники обязаны проходить переподготовку ежегодно, вследствие чего процесс обучения идет непрерывно. Фирмы используют колоссальные суммы на обучение и переподготовку. Так, компания IBM только в 1986 г. затратила на обучение сотрудников 750 млн. дол.

Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3-4 раза больше, чем американские. В Японии непрерывное образование рассматривается как часть процесса труда. Основой японского профессионального обучения в фирмах является концепция "гибкого работника", цель которой — отбор и подготовка работника не по одной, а по 2-3 специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Переход к новым технологиям требует значительных затрат, связанных с обновлением знаний. Считается, что переподготовить работников дешевле, чем заменить их. Но здесь возникает проблема существования механизма постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и навыков к другому.

Как отмечают специалисты, большим недостатком программ обучения является отсутствие в них экономических знаний. Подавляющее большинство работников в американских фирмах не понимают сути экономических систем. Они не всегда осознают, каким образом повышение производительности труда, качества и конкурентоспособности продукции может оказывать влияние на их собственный уровень жизни и гарантию занятости.

На примере США рассмотрим систему переподготовки и повышения деловой квалификации менеджеров.

- В США существует около 150 краткосрочных курсов при школах бизнеса и университетах, которые обучают в год до 10 тыс. чел.; они рассчитаны в основном на 2-3 недели обучения, хотя иногда — и до двух лет. Расходы

оплачиваются фирмами и составляют примерно 16 млрд. дол. в год.

- Вечерние курсы оплачиваются также за счет фирм и направлены на обучение высшего и среднего управленческого персонала.
- Американская ассоциация менеджеров проводит ежегодно свыше 2000 семинаров и курсов, на которых обучаются до 100 тыс. менеджеров низшего и среднего звена.
- Внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров для низшего и среднего уровней управления имеют 200 крупных и средних фирм. Например, в учебном центре фирмы "Херох" обучается 12 тыс. чел. в год. Крупные комплексы и свои программы обучения имеют фирмы "IBM", "Western Electrics", "General Motors".
- Центры повышения квалификации при колледжах и университетах имеют свыше 400 фирм, где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами-заказчиками.
- Переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе конкретных хозяйственных ситуаций. Эту систему используют компании "IBM", "General Motors", "Hewllet-Packard", "Boeing" и др.
- Вечерняя школа американского института мировой торговли проводит до 45 курсов в своих трех центрах; занятия проводятся 1-2 раза в неделю, всего от 3 до 15 занятий, при этом стоимость обучения колеблется от 80 до 500 дол. за курс.

В Великобритании переподготовкой управленческого персонала занимаются:

- академические курсы;
- частные центры;
- небольшие фирмы, ведущие тренинг и осуществляющие консультирование;
- специальные курсы непрерывного обучения менеджменту при вузах.

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают нарастание трудностей и снижение результативности в системе подготовки менеджеров,

поскольку в течение последних 30 лет набор читаемых курсов и содержание программ менялись незначительно. Высокая квалификация менеджеров необходима для успешной работы, но далеко не достаточна. Программы подготовки в области психологии позволяют усвоить навыки формирования сплоченных групп. Обострение конкурентной борьбы требует от менеджеров не столько навыков количественной оценки явлений, сколько постоянного нацеливание на поиск новых нестандартных путей решения беспрецедентных задач. Эти навыки можно охарактеризовать как предпринимательство.

Большое значение имеют методы обучения. Среди наиболее перспективных отмечают такие, как моделирование, ролевые игры, семинары. Традиционные же методы постепенно теряют свою значимость. В табл. 3 приведены краткие описания применяемых зарубежными компаниями методов обучения как на рабочих местах, так и вне их.

Безусловно, перечень методов обучения не исчерпывается приведенными в таблице, поскольку практически каждая зарубежная компания имеет свою систему подготовки и свои специфические методы. Например, руководство американского филиала "Apple" приняло решение о восхождении своих менеджеров на гору Килиманджаро (Северная Африка) с целью укрепления корпоративного духа своих сотрудников и улучшения взаимопонимания между ними.

Но, несмотря на существующее множество методик, специалисты едины в том, что основное внимание должно уделяться оценке внешних воздействий, интеграции основной деятельности с побочными явлениями. Все это ведет к усилению лидирующей роли менеджеров во всех аспектах и на всех уровнях. От них требуется умение вдохновлять своих подчиненных и мобилизовать их энергию для решения общих задач.

Исходя из этого рассматриваются *три концепции подготовки и повышения квалификации менеджеров (ППКМ)*:

1) *фрагментарный подход*, не требующий инвестиций, не связанный с целями конкретных организаций, дающий базовую подготовку в центрах

тренинга; он признается специалистами бесперспективным;

2) *формализованный подход*, рассматривающий ППКМ как часть карьеры менеджера; он совмещается с ресурсными потребностями фирмы и личными устремлениями. Основой являются базовые знания и специальные курсы по развитию отдельных умений и навыков (при помощи преподавателей и линейных менеджеров обучаемого);

3) *целевой подход*, рассматривающиеся как непрерывное обучение для решения задач.

Таблица 3. Методы обучения персонала

<i>Обучение на рабочем месте</i>	<i>Обучение вне рабочего места</i>
<i>"Копирование"</i> — работник "прикрепляется" к специалисту, копируя его действия	<i>Деловые игры</i> — коллективные игры (обычно с компьютером), включающие разбор примера, в ходе которого участники получают роли в
<i>Наставничество</i> — занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы	игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений
<i>Делегирование</i> — передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы	<i>Учебные ситуации</i> — реальные или вымышленные управленческие ситуации с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке
<i>Метод усложняющихся заданий</i> — специальная программа рабочих	<i>Моделирование</i> — воспроизведение реальных условий работы

действий, выстроенная по степени их важности, объему решения задания и повышения сложности.	<i>Тренинг сензитивности</i> — участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умения взаимодействовать с другими.
Заключительная степень — самостоятельное выполнение задания	Проводится в присутствии психолога
<i>Ротация</i> — работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта	<i>Ролевые игры</i> (моделирование человеческого поведения) — работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения
<i>Исполнение учебных инструкций, методик</i>	

Как уже было отмечено, ППКМ тесно связаны со стратегией компании и индивидуальными целями обучаемого. Они реализуются с помощью курсов по выбору, жестко увязанных с характером выполняемой работы.

Кроме процессов обучения важную роль в работе с менеджерами играет политика фирмы по отношению к уже работающим.

5.4. Организация служебно-профессионального продвижения менеджеров

Набор молодых специалистов и их адаптация

Набор и адаптация новых работников имеет большое значение в деятельности крупных зарубежных компаний, поскольку именно на этом этапе формируется их кадровый потенциал. При этом существует проблема оптимального соотношения количества новых сотрудников (в первую очередь молодых специалистов) и тех, которые уже работают в компании. Поэтому

процесс набора и отбора кадров является довольно сложным и трудоемким.

Работа с молодыми специалистами, ее формы и методы во многом зависят от организационной структуры фирмы и специфики производства. Например, в одной из автомобильных компаний Японии при зачислении выпускников Токийского университета в штат решающее значение имеют их способности в области сбыта и интеллект. Поступив на работу, молодой менеджер проходит краткий курс обучения по общим вопросам управления. Прослушав двухнедельный курс вводных лекций и недельный курс по техническому обслуживанию, он проходит месячную практику в конструкторском бюро, затем в течение месяца работает в производственном отделе. В распоряжение молодого специалиста предоставляется штат из 5 сотрудников и 2 секретарей.

Принимая на работу менеджеров в одну из сталелитейных японских компаний, учитывают их организаторские способности, рекомендации университетского клуба, престиж университета. Новый сотрудник за год проходит курс интенсивной технической подготовки на одном из заводов компании, где обучается проведению анализа технологических процессов, систем бухгалтерского учета и т. д. Наставник, стаж работы в компании которого не менее трех лет, несет полную ответственность за уровень подготовки молодых специалистов и является консультантом по всем производственным вопросам. В течение пяти недель деятельность молодого специалиста контролируется руководителем подразделения, и эффективность его труда служит основанием для составления служебных рекомендаций. При этом основная цель — предоставление управленцам возможности изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегии развития компании, а также осознать свои функции посредника между рядовыми сотрудниками и высшим руководством. Оценка результатов труда менеджера проводится с учетом уровня квалификации его подчиненных.

Очень большое внимание в зарубежных компаниях уделяют процессу адаптации новых сотрудников. Зарубежные специалисты определяют ее как взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на

постепенном "вработывании" сотрудника в новую профессиональную, социальную и организационно-экономическую сферу труда. При этом выделяют следующие аспекты адаптации:

- *психофизиологический* - приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам;
- *социально-психологический* — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений;
- *профессиональный* — постепенная доработка трудовых способностей;
- *организационный* — освоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделений в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

Безусловно, все организации стремятся сократить период адаптации новых сотрудников. Основным мероприятием, способствующим этому, является организация стажировки студентов. Так, ряд предприятий Франции, разработавших в этой области определенную политику, получает возможность выявить наиболее способных студентов, имея в виду предоставление им в дальнейшем работы на предприятии, ознакомление будущего студента с реальной жизнью фирмы и привитие ему определенных навыков. Эти фирмы поддерживают связи со стажерами на протяжении всего периода обучения, а специалисты по персоналу этих фирм необходимым условием эффективного использования стажеров на предприятии считают установление постоянных контактов между фирмой и учебными заведениями.

Аттестация управленческих кадров.

Динамичное развитие экономики с конца 70-х годов XX в. привело к внедрению в зарубежных фирмах новых систем аттестации, в результате чего она стала сложной комплексной задачей, которую нужно решать с учетом сильных и слабых сторон каждого человека.

Эти стороны выявляются с помощью таких методов:

- анкетирования;

- бесед;
- тестирования;
- опросов;
- оценки потенциала сотрудников;
- семинаров.

Наиболее важными характеристиками работника управления считают его умственные способности, способность работать в коллективе, желание и возможность выполнять производственные задачи, а также общие черты характера.

В ходе аттестации оцениваются способности работника — профессиональные, социальные, творческие, — а опыт и знания оцениваются с учетом общего и специального образования, стажа работы.

Наряду с оценкой общих и деловых качеств все большее распространение получают комплексные оценки труда работников.

Выделяют, как правило, восемь основных характеристик:

- название изучаемого вида труда;
- наименование подразделения;
- географическое местонахождение;
- ставка заработной платы;
- основное целевое назначение работы;
- непосредственная подчиненность;
- круг подчиненных;
- перечень должностных инструкций.

Крупные фирмы также пользуются услугами крупных консультативных фирм при оценке качеств сотрудников. На фирмах США широко используется метод психологического анализа с применением графологии, физиогномики и других нетрадиционных методов оценки личностных характеристик человека.

В японских корпорациях при подборе кандидатов на вакантные должности используют *следующие методы:*

- изучение биографии;
- данные личного дела;
- экспертные оценки в форме анкет;
- выполнение письменных заданий (в форме разработки проекта, подготовки делового проекта);
- устные экзамены (собеседование, интервью, групповые дискуссии).

Результаты аттестации работников, в том числе и их труда, ложатся в основу прогноза их дальнейшего использования, что находит выражение в планировании деловой карьеры руководителей.

Планирование деловой карьеры руководителей.

Менеджеры в зарубежных корпорациях рассчитывают на помощь руководства в предоставлении информации и консультаций о возможностях продвижения. Они четко ставят вопрос о распределении этапов карьеры по отдельным специальностям с целью планирования подготовки кадров для заполнения открывающимся с их уходом вакансий.

Этапы разработки карьеры руководителей:

1. Изучение содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения.
2. Определение новых входных и выходных параметров на каждом этапе.
3. Детализация требований для вступления в каждый этап образовательного уровня, квалификации, возраста и др.
4. Определение делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу.

Требования к этапам карьеры включают предоставление:

- действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет или технической специализацией;
- повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям; гибкую оценку работника;
- определение специфических познаний и навыков.

Планирование деловой карьеры особенно важно в работе с молодыми специалистами. Наблюдается увеличение числа фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, а также количества компаний, вкладывающих значительные средства в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают необходимыми теоретическими знаниями и потенциально способны занять руководящие посты. Фирмы и консультанты изучают специфические аспекты процесса служебного продвижения. Опыт показывает, что карьера работника как объект планирования и управления оказывает существенное влияние на стабильность кадровой специализации новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и повышению квалификации. В табл. 4. показаны типичные этапы карьеры менеджера и потребности на этих этапах.

Таблица 4. Этапы карьеры менеджера и потребности

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и моральные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых	Рост самоутверждения, достижение	Здоровье, высокий

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологическое и моральные потребности
Сохранения	до 60	навыков и опыта, рост квалификации Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	большей независимости, начало самовыражения Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	уровень оплаты труда Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	после 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	
Пенсионный	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода Размер пенсии, другие

Этап карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и моральные потребности
				источники дохода, здоровье

В качестве примера можно привести типовую схему служебно-профессионального продвижения в японской компании (рис. 13).

Подбор, оценка и расстановка кадров

ê

Поступление на работу

ê

Классификационный экзамен (определение качества знаний, умений, профессиональных склонностей, личностных качеств и убеждений)

ê

Программа адаптации и ориентации в пределах организации, дополнительные испытания (тесты, наблюдения, анализ результатов работы)

ê

Зачисление на постоянную работу

Планомерная ротация по должностям линейных руководителей и специалистов функциональных подразделений в фирмах

Стажировка у лучших руководителей

Наставничество, система ответственных, возрастающих по сложности поручений

Самостоятельное и организованное повышение квалификации

Систематическая оценка

ê

Дополнительное и профессионально-квалификационное продвижение

ê

ê

Карьера руководителя

Карьера специалиста

Рис. 13. Служебно-профессиональное продвижение в японских компаниях

В нее входит испытательный срок (1-3 года), в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится и ряд проверок.

После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и в течение 8-10 лет осуществляется планомерная ротация с должности на должность, из отдела в отдел, стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем.

К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и она может решать его дальнейшую судьбу: направить его либо по системе движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

Поскольку по системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение кадрового резерва на выдвижение.

Не следует также забывать о различных формах стимулирования менеджеров в зарубежных компаниях, а также о необходимости формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективах. Это имеет большое значение при управлении карьерой менеджера, как и вообще в его

деятельности.

Основными формами работы с персоналом за рубежом являются:

- профессиональная ориентация;
- профессиональное и общее обучение;
- организация служебного продвижения.

При этом большое внимание уделяется организации процесса обучения в учебных заведениях и на рабочих местах. Специфика стран, компаний и систем образования в этих странах, безусловно, является причиной существования различных методов и форм обучения. Но поскольку одной из основных тенденций в международном менеджменте является универсализация управления, то процесс универсализации находит отражение и в этой сфере деятельности.

За рубежом выделяют значительные средства на обучение специалистов как на общегосударственном уровне, так и на уровне отдельных компаний. Причиной этого является постоянное ужесточение квалификационных требований к руководителям вследствие постоянно меняющегося состояния внешней среды и усложняющихся условий современных производств. В то же время, несмотря на значительные инвестиции, отмечают недостаточность подготовки специалистов в вузах, в том числе и в частных, их оторванность от реальных процессов в хозяйственной деятельности компаний. Одним из выходов из этой ситуации является организация стажировок, целевой характер подготовки конкретного специалиста для конкретного предприятия. Специалисты также отмечают недостаточность учебных программ, их быстрое старение.

Организация продвижения менеджеров, как правило, осуществляется путем планирования и управления карьерой на основании достигнутых результатов работы. При этом большое значение имеют формы стимулирования, которые различаются в зависимости от конкретной компании.

Что касается Республики Беларусь, то процесс внедрения опыта работы с руководящими кадрами осложняется на данном этапе несколькими

специфическими факторами:

- переходным состоянием экономики Республики Беларусь, внедрением новых форм хозяйствования и связанной с этим нестабильностью экономической и политической жизни;
- сложным финансовым положением большинства предприятий Республики Беларусь;
- отсутствием хорошо разработанных программ обучения в сфере образования;
- недостаточной профессиональной компетентностью руководителей, в первую очередь сотрудников кадровых служб, которая выражается в неспособности психологической перестройки к овладению новыми методами управления и др.

Безусловно, простое копирование зарубежных методов работы с персоналом без учета особенностей белорусских предприятий чревато значительным отрицательным эффектом — как экономическим, так и психологическим. Но некоторые методы заслуживают пристального внимания и частично могут применяться на практике.

Вопросы для самоконтроля:

Охарактеризуйте основные тенденции и концепции управления персоналом.

2. Назовите этапы стратегического управления персоналом.

3. В чем заключается роль кадровых служб в работе с управленческим персоналом?

4. Как осуществляется подготовка управленческого персонала за рубежом?

5. Аттестация управленческого персонала и планирование деловой карьеры руководителя.

Лекция 6

Отношение международных компаний с принимающим государством: правовые аспекты

Основные вопросы:

1. Адаптация иностранной фирмы к условиям принимающей страны.
2. Организационно-правовые формы бизнеса.

Аннотация:

Данная тема раскрывает специфику отношений международных компаний.

Глоссарий:

Международное разделение труда — это высшая ступень территориального разделения труда, опирающаяся на специализацию производства отдельных стран по выпуску и экспорту определенных видов товаров и услуг.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты и выступить с устными докладами.
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции и тесты.

Адаптация иностранной фирмы к условиям принимающей страны

Сформулированные ранее мотивы выхода фирмы на мировой рынок свидетельствуют о том, что, помимо целей максимизации прибыли с выходом за рамки узкого внутреннего рынка, перенос производства динамичными компаниями за границу диктуется еще и необходимостью совершенствования и модернизации производительных сил. Краткая схема процесса принятия решения о вхождении фирмы в сферу внешнеэкономической деятельности приведена на рис. 14

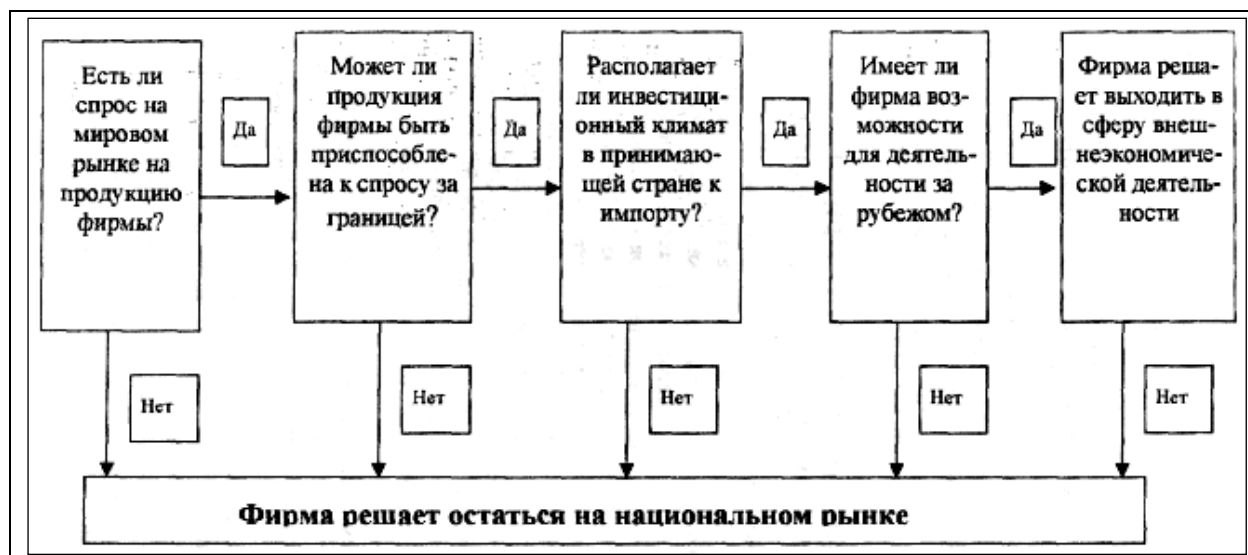


Рис. 14. Схема процесса принятия решения о целесообразности выхода фирмы в сферу внешнеэкономической деятельности

В процессе своей деятельности за рубежом иностранной фирме в принимающей стране приходится адаптироваться к условиям, имеющим, как правило, национальную специфику. При этом факторы адаптации делятся на две группы: субъективные - зависящие от структуры организации и стратегии иностранной фирмы - и объективные - на них фирма не может влиять, а вынуждена только приспособливаться к ним (рис. 15).

Правовые нормы. Непременным условием эффективной деятельности иностранной фирмы за рубежом является соблюдение законов принимающей страны - федеральных, местных и региональных законодательных актов.

Местные обычаи. Иногда обычаи принимающих стран резко отличаются от общепринятых норм ведения бизнеса и деловой этики в промышленно развитых государствах.



Рис. 15. Основные факторы адаптации иностранной фирмы к условиям деятельности в принимающей стране

Производственные отношения. Целесообразно изучить принципы сложившихся производственных отношений в принимающей стране, включая деятельность профсоюзов и трудовое законодательство.

Национальная принадлежность персонала фирмы. Использование за границей квалифицированных рабочих и служащих своей национальности (граждан государства, где расположена штаб-квартира) надежнее для эффективной деятельности предприятия за рубежом. В то же время нанятые на месте специалисты принимающей страны лучше знают местные условия и тем самым помогут фирме быстрее адаптироваться в принимающей стране.

Привлекательные стороны для акционеров. Акционеров в принимающей стране в первую очередь интересуют высокие дивиденды на акции. Наибольшей популярностью пользуются акции компаний, входящих в первую пятерку предприятий отрасли.

Потребители. Запросы и вкусы потребителей в разных странах различны.

Фирмы должны найти пути удовлетворения этих разнообразных потребностей и, в частности, как вариант - найм продавцов своей продукции из числа специалистов принимающей страны.

Конкуренция. Фирма должна учитывать, что с выходом на международный рынок ее ожидают дополнительные заботы, связанные с ростом числа конкурентов по сравнению с деятельностью на национальном рынке.

Экономика. Основы сложности адаптации к окружающей среде за границей в экономическом аспекте - неравномерный уровень развития хозяйства разных стран: в то время как в одной стране - спад, в другой возможна стабилизация, в третьей - бум.

Технология. Наиболее высок уровень научно-технического прогресса компаний, которые оперируют на международном рынке. Они быстрее осуществляют модернизацию оборудования, технологии и ассортимента продукции за счет обмена технологиями с наиболее преуспевающими в разных странах фирмами. Обмен целесообразней вести через создание совместных предприятий.

В современном мире нет страны, даже самой развитой, которая не импортировала бы технологии и оборудование, так как ни одно государство не в состоянии производить все виды машин и электронно-вычислительной техники для своей промышленности. Проблемы адаптации импортных технологий и оборудования в условиях принимающих стран должны решаться на стадии заключения контрактов.

Требования, которые предусмотрительные импортеры предъявляют к приобретаемым технологиям и оборудованию, сводятся к следующему:

- технологические процессы должны быть запатентованы и испытаны на заводах промышленно развитых стран;
- передаваемые технологии должны быть приспособлены к адаптации в местных условиях, в частности - к местным сырьевым ресурсам. Импортер должен иметь возможность в дальнейшем совершенствовать приобретенные технологии и оборудование, чтобы обеспечивать выпуск продукции,

соответствующей по количеству и качеству требованиям заказчиков на внутреннем и внешнем рынках;

- издержки производства должны быть минимальными, по крайней мере, - ниже, чем на морально устаревших видах оборудования;
- приобретаемые технологии и оборудование должны быть совместимы с агрегатами, установленными ранее на заводе покупателя;
- предложение поставщика оборудования должно содержать рабочие чертежи быстроизнашивающихся деталей для возможного изготовления их на местных предприятиях.

Причинами разногласий, возникающих между зарубежными поставщиками оборудования (технологии) и покупателем, становятся следующие упущения представителей обеих сторон при заключении контракта:

- нечеткие формулировки в тексте контракта гарантий поставщика по техническим характеристикам оборудования и технологий;
- ошибки поставщика в проектировании оборудования, заключающиеся в отсутствии учета местных условий эксплуатации агрегатов в стране покупателя;
- фактические издержки производства превышают показатели, которые поставщик гарантировал при заключении контракта;
- нечеткие контрактные условия об обучении специалистов покупателя на заводах продавца и о критериях качества их обучения.

6.2. Организационно-правовые формы бизнеса

Организационно-правовая форма фирм, осуществляющих международную деятельность, определяется (помимо предпочтений владельцев) особенностями законодательства тех стран, где они зарегистрированы. В этом смысле расширение географии операций фирмы за пределы своей страны ничего для нее не меняет. Однако существенно меняется *деловое окружение* фирмы: если ранее она контактировала преимущественно с

организациями, образованными и функционирующими по тем же правилам, что и она сама (исключение — иностранные фирмы, работающие в Беларуси), то теперь общение с представителями иных законодательных систем становится для нее нормой.

В этой ситуации необходимо:

а) разбираться в правовых и экономических особенностях применяемых в той или иной конкретной стране организационно-правовых форм;

б) адекватно представлять себе ожидания зарубежных партнеров, клиентов, местных властей и т. д., связанные с формой деятельности самой фирмы. Поэтому знание организационно-правовых форм бизнеса в различных странах является существенным условием успешной деятельности фирмы за рубежом.

Системы организационно-правовых форм бизнеса в России и за рубежом.

Применяемая сегодня в России система организационно-правовых форм хозяйственной деятельности, введена Гражданским кодексом РФ.

В своей основе она довольно близка к системам, действующим во многих европейских и прочих странах (Франция, Германия, Испания и др. — см. рис. 16-17; в меньшей степени — Великобритания, США, Япония). Сходство это относится и к перечню применяемых организационно-правовых форм, и ко многим частным правилам, регулирующим их создание и функционирование, что позволяет практически без особой подготовки ориентироваться зарубежным бизнесменам в многообразии белорусских фирм, а нашим предпринимателям — достаточно уверенно чувствовать себя (в данном аспекте, конечно) за рубежом. Вместе с тем в обоих отношениях (структура системы и частные правила) существует огромное количество различий, серьезность которых варьируется от страны к стране.

Предпринимательство без образования юридического лица.

Предпринимательская деятельность без образования юридического лица может осуществляться в РФ как *отдельными гражданами* (индивидуальными предпринимателями), так и в рамках *простого товарищества* — договора о совместной деятельности индивидуальных предпринимателей или коммерческих организаций. В качестве наиболее существенных особенностей простого товарищества отметим солидарную ответственность участников по всем общим обязательствам.

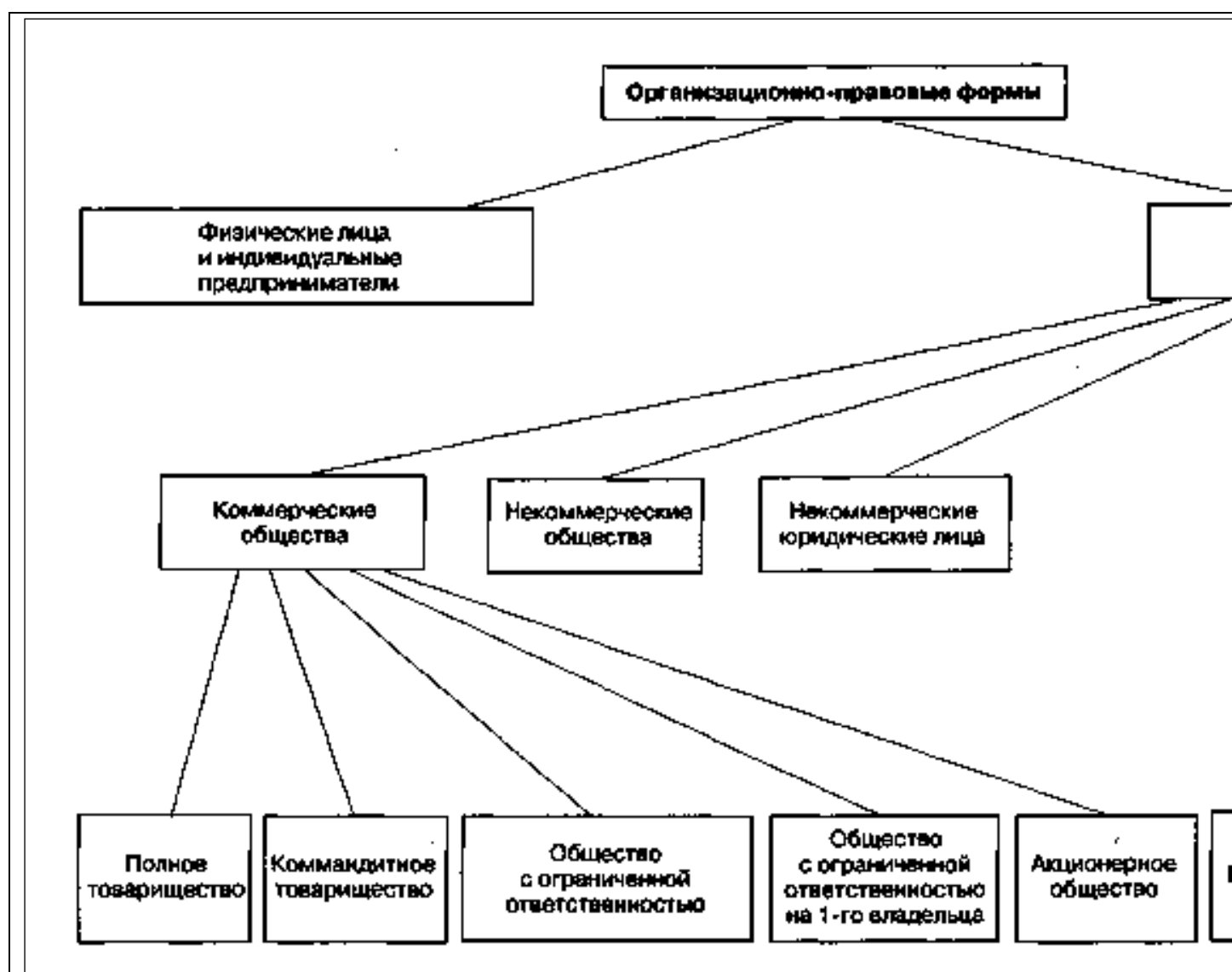


Рис. 16. Организационно-правовые формы предпринимательства во Франции

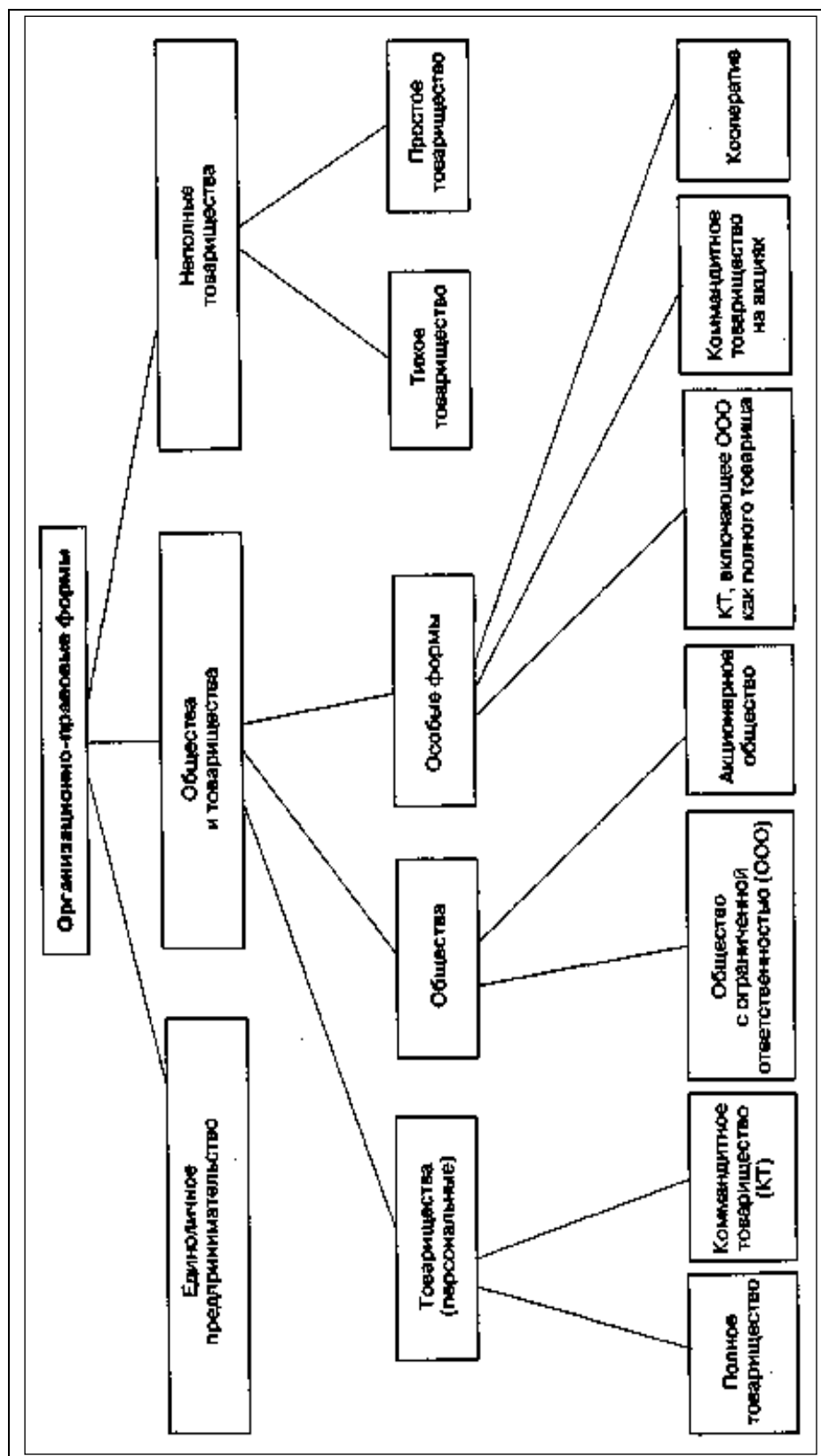


Рис. 17. Организационно-правовые формы предпринимательства в Германии

Прибыль распределяется пропорционально внесенным участниками вкладам (если иное не предусмотрено договором или другим соглашением), в качестве которых допускаются не только материальные и нематериальные активы, но и неотделимые личностные качества участников.

Обе формы предпринимательства широко распространены в Европе и других странах.

В ФРГ *индивидуальные предприятия* распространены в розничной и мелкооптовой торговле, а также в местной промышленности; владелец такого предприятия отвечает по его обязательствам всем своим имуществом. Судя по тому, что почти 10% от общего количества немецких предприятий приходится на эту форму организации капитала, она достаточно эффективна.

Аналогичная форма есть во Франции — *предприятие с ограниченной ответственностью, записанное на одного владельца*. Здесь тоже есть свои особенности: например, индивидуальный предприниматель не имеет права образовывать несколько предприятий такого рода; предприятие с ограниченной ответственностью, записанное на одного владельца, не может стать единственным участником другого такого же предприятия.

Коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческими называются организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Согласно Гражданского кодекса России, к их числу относятся: *полные товарищества, коммандитные товарищества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, закрытые акционерные общества, открытые акционерные общества, производственные кооперативы, государственные унитарные предприятия, муниципальные унитарные предприятия*.

Соответственно некоммерческими считаются организации, для которых извлечение прибыли не является основной целью их деятельности. К их числу относятся потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, некоммерческие партнерства, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, ассоциации, союзы и т.д.

Сопоставление положений Гражданского кодекса РФ с зарубежной практикой показывает наличие как существенного сходства, так и

определенных различий в деятельности товариществ.

Так, немецкое законодательство содержит запрет участникам полного товарищества на конкуренцию: нельзя без согласия других участников учреждать предприятия той же отрасли или участвовать в их деятельности; исключается также их участие в других товариществах в качестве полных товарищей. Участники обязаны осуществлять управление товариществом в соответствии с учредительным договором. Они имеют право доступа к бухгалтерской документации товарищества. В случае ликвидации товарищества его участники имеют право на часть ликвидационной стоимости, пропорциональную их долям в капитале.

Вместе с тем в Германии принят иной, чем в России, *порядок распределения прибыли и убытков*. Убытки полного товарищества распределяются между его участниками поровну («по головам»); прибыль же делится пропорционально долям в капитале товарищества — но только в пределах 4% рентабельности, а остальная ее часть также распределяется «по головам». Такой подход вытекает из убеждения, что 4% прибыли — это естественный, нормальный результат деятельности предприятия, и в этих пределах, по сути, капитал работает «сам собой», не требуя особых усилий со стороны менеджеров. Однако более высокая рентабельность является заслугой именно менеджеров, как и противоположное отклонение от нормы — убытки; поскольку же все участники полного товарищества осуществляют управление его деятельностью, то они считаются в равной степени причастными к возникновению таких отклонений.

Схожим образом происходит распределение прибыли и убытков в командитном товариществе, но с учетом разной степени ответственности его участников. Прибыль до 4% распределяется, как и в полном товариществе, между всеми участниками пропорционально вложенным капиталам; прибыль сверх этой величины делится между полными товарищами и командитистами в согласованной пропорции, отражающей более высокую ответственность полных товарищей по сравнению с командитистами и их роль в извлечении

повышенной прибыли. Коммандитисты участвуют в убытках товарищества пропорционально согласованной доле до величины своего вклада.

Существенной особенностью положения коммандитистов в ФРГ является предоставленное им *право выдвигать возражения* против совершения товариществом необычных, с их точки зрения, сделок. Они имеют право не только знакомиться с годовым балансом товарищества и его счетом прибылей и убытков, но и осуществлять их проверку по бухгалтерским книгам и расшифровкам.

По окончании операционного года коммандитист имеет право выйти из товарищества, предупредив о своем намерении не менее чем за 6 месяцев; аналогичным образом реализуется право выхода полных товарищей — как в коммандитном, так и в полном товариществах.

Очевидно также сходство многих положений Гражданского кодекса России о товариществах с французским законодательством.

Во Франции права участника полного товарищества могут быть переданы третьему лицу *только с согласия других участников*. Выход из товарищества или смерть любого участника (ликвидация участника — юридического лица) влечет за собой роспуск полного товарищества, если иное не оговорено учредительными документами. Все участники товарищества являются управляющими (хотя необязательно все управляющие являются участниками). Вместе с тем интересно, что полные товарищества не являются плательщиками налога на прибыль (прибыль распределяется между участниками до уплаты налога), сохраняя при этом статус юридического лица.

Некоторые особенности функционирования хозяйственных обществ.

Закон об обществах с ограниченной ответственностью ФРГ описывает подробно порядок изменения уставного капитала. Прежде всего, соответствующее решение общего собрания должно быть принято квалифицированным большинством в 3/4 голосов, и протокол нотариально заверяется. Далее, если принято решение об увеличении уставного капитала, то

необходимы нотариально заверенные обязательства всех участников, принявших это обязательство. Однако суд вправе признать данное решение недействительным, если им установлено завышение стоимости имущественных вкладов. В случае принятия собранием решения об уменьшении уставного капитала оно должно быть трижды опубликовано в газетах, с тем чтобы все кредиторы могли выразить свое отношение к этому мероприятию. Претензии всех несогласных с данным решением кредиторов должны быть удовлетворены; допускается также предоставление им гарантий по заявленным претензиям. В любом случае реализация решения об уменьшении уставного капитала разрешается не ранее чем через 1 год после третьего объявления о нем в газете.

Следует отметить значительную близость позиций белорусского и немецкого законодательства по вопросу прекращения деятельности ООО. Закон ФРГ устанавливает следующие основания для роспуска ООО:

- истечение срока, указанного в учредительном договоре;
- решение участников (большинством в $\frac{2}{3}$ голосов);
- приговор суда, решение административного суда или решение административных органов (по иску самих участников ООО или в случае противоправных действий общества);
- начало публичных торгов в случае банкротства;
- вступление в силу распоряжения регистравого суда, признавшего ущербность учредительного договора.

Публичные торги объявляются по ходатайству исполнительных директоров общества, которое должно быть представлено не позднее чем через три недели после признания его неплатежеспособным. При иных причинах ликвидации необходимо трижды опубликовать в газетах, указанных в учредительном договоре, сообщение о роспуске общества. Распределение имущества ООО между участниками, производящееся, как правило, пропорционально их долям в уставном капитале, осуществляется только после погашения (или обеспечения гарантиями) всех долгов общества и не ранее чем

через год со дня последней публикации о роспуске. По окончании ликвидации книги и документы общества хранятся в течение 10 лет.

Что касается видов акций, то в настоящее время все котирующиеся акции, выпускаемые АО во Франции, должны быть именными. Выпускать предъявительские акции имеют право только общества, котирующиеся официально или на вторичном биржевом рынке. Наряду с этим могут выпускаться обыкновенные и привилегированные акции, причем на долю вторых должно приходиться, как и у нас, не более 25% капитала; но в отличие от белорусского законодательства французское не позволяет приобретать привилегированные акции никому из членов руководства компании-эмитента.

В Германии также могут выпускаться и именные, и предъявительские акции. Допускается внесение в устав АО записи о возможности преобразования именных акций в предъявительские, и наоборот.

Акционерный закон ФРГ требует наличия у АО не менее 5 учредителей. Такое ограничение вызывает два естественных вопроса: а) зачем оно вообще нужно? б) почему именно пять?

Объяснение подобной меры следует искать в стремлении государства защитить будущих акционеров от возможной недобросовестности, проявляющейся, например, в создании заведомо дутых фирм. Предусматриваемая обычно законодательством (в том числе и немецким) солидарная ответственность учредителей по сделкам, совершенным до регистрации АО от его имени, позволяет предположить, что при прочих равных условиях эта защита усиливается при введении любого нижнего ограничения числа учредителей (кроме того, они солидарно отвечают за правильность представленных для учреждения АО сведений). Что касается конкретной цифры, то ее можно расценивать как компромисс между желанием обеспечить максимум гарантий инвесторам и реальными возможностями объединения в одной организации уже действующих предпринимателей (необходимость участия именно этой категории граждан диктуется приведенной выше величиной минимального уставного капитала).

Не последнюю роль, вероятно, играет также тот факт, что подавляющая часть ООО имеет не более 5 участников, свидетельствующий о полном соответствии данной численности особенностям указанной организационно-правовой формы предпринимательства в ФРГ.

Немецкое законодательство обуславливает внесение имущественного вклада в уставный капитал АО возможностью проверки его стоимости; при этом заведомо исключается внесение имущественных вкладов в виде обязательств и услуг.

После того как все акции распределены между учредителями, они назначают первый наблюдательный совет и аудиторов, которые должны проверять деятельность АО за первый операционный год, а также составляют письменный доклад о ходе учреждения. В докладе излагаются все существенные обстоятельства, определяющие оценку имущественных вкладов, включая предпринятые действия по передаче имущества, стоимости аналогичных имущественных объектов и при передаче в качестве вклада предприятия его основные показатели за последние 2 года.

Правильность изложенных сведений проверяется членами наблюдательного совета или независимым аудитором, назначенным судом (по определенным законом основаниям, в том числе в случае внесения имущественных вкладов). Проверка должна установить полноту и достоверность данных о подписке на акции и внесении вкладов, а также соответствие стоимости имущественных вкладов стоимости переданных за них акций; письменный доклад о ее результатах (с указанием методики расчета стоимости) передается суду, торговым и промышленным палатам.

После устранения возможных расхождений между аудиторами и учредителями последние совместно с членами правления и наблюдательного совета передают в суд заявление о создании АО для регистрации; содержание заявления и перечень приложений к нему регламентированы законом. Предварительно все акции должны быть оплачены надлежащим образом: при денежной оплате необходимо внести не менее четверти ее продажной цены,

имущественные вклады должны быть оплачены полностью. Только после проверки законности создания АО, если и учредительский доклад, и отчет о проверке признаны правильными, а стоимость имущественных вкладов признана соответствующей номинальной стоимости переданных акций, суд осуществляет регистрацию АО.

Существенное отличие немецкого законодательства от белорусского заключается в том, что оно очень четко разделяет всех действующих лиц, имеющих отношение к АО, наделяя каждого из них соответствующими обязанностями, правами, ответственностью и оговаривая многообразные условия их возникновения и изменения. В частности, подробно рассматривается ответственность учредителей по их действиям в ходе создания общества (в том числе, например, за принятие в АО неплатежеспособного участника), членов правления и наблюдательного совета, аудиторов; вместе с тем предусмотрена возможность отказа АО от соответствующих претензий.

Некоторое представление о качестве описания в Акционерном законе ФРГ процедуры изменения уставного капитала дает количество посвященных данному вопросу параграфов — почти 60. Перечислим некоторые моменты, представляющие наибольший интерес в плане сравнительного анализа:

- решение об изменении уставного капитала должно быть принято большинством в $\frac{3}{4}$ голосов по каждому из имеющихся в АО видов акций;
- при внесении дополнительных имущественных вкладов должна осуществляться аудиторская проверка соответствия их стоимости номинальной стоимости переданных за это акций;
- увеличение уставного капитала осуществляется только путем выдачи новых акций;
- акционеры имеют преимущественное (по сравнению с третьими лицами) право на приобретение акций новой эмиссии;
- при капитализации прибыли новые акции причитаются акционерам пропорционально их долям в сложившемся к этому моменту уставном капитале, и этот порядок не подлежит изменению;

- уменьшение уставного капитала осуществляется путем уменьшения номинальной стоимости акций, а также путем их амортизации (аннулирования), если применение первого способа не позволяет сохранить номинальную стоимость акций хотя бы на уровне минимально допустимой;

- аннулироваться могут как акции, не предъявленные вовремя для выполнения соответствующих процедур, так и акции, предъявленные вовремя, если их количества, имеющегося у кого-либо из акционеров, недостаточно для обмена на новые акции; новые акции, выпущенные взамен амортизированных, АО обязано немедленно продать и выручку выплатить владельцам аннулированных акций; если это предусмотрено в уставе, то при определенных предпосылках может производиться принудительное изъятие акций.

Модели структуры управления.

В Германии *наблюдательный совет является обязательным элементом* структуры управления АО. В его задачи входит контроль оперативного управления АО и проверка документации (в том числе бухгалтерской) и имущества; при необходимости, выявленной по результатам контроля, он должен созывать общее собрание акционеров. Само оперативное управление не относится к его функциям, но определением устава или собственным решением наблюдательный совет может быть наделен правом вето на совершение определенных видов сделок.

В наблюдательный совет входят, как правило, только акционеры, избираемые общим собранием; в отдельных случаях, определенных законодательством ФРГ, в него включаются также работники предприятия. Отметим, что законодательство предусматривает также возможность создания наблюдательного совета в ООО, фиксируемую в договоре.

Немецкое законодательство однозначно *запрещает совмещение* членства в наблюдательном совете и правлении. Принятая во Франции так называемая «классическая» система управления АО предусматривает включение в исполнительный орган АО — правление — его работников в количестве не более $\frac{1}{3}$ от состава правления.

В целом многие вопросы организации управления АО решаются в разных странах по-разному, причем способ решения, как отмечает К. Мейер, в значительной мере определяется структурой собственности. Так, если в Великобритании и США акционерный капитал в значительной мере распылен, то и проблема привлечения акционеров к участию в управлении компанией там оказывается намного острее, чем в большинстве развитых стран (ФРГ, Франция, Италия, Испания, Япония, Корея и др.), где концентрация собственности намного выше.

Вместе с тем существуют глубинные различия, характеризующие разные философские подходы к корпоративному управлению, принятые в этих странах. Распространенное в США представление о тождественности корпорации и ее акционеров приводит к отсутствию необходимости в защите каких-то особых интересов отдельных групп акционеров и, как следствие, к развитию системы унитарных советов директоров. Напротив, признание необходимости для АО учитывать интересы не только своих акционеров, но и других субъектов, имеющих отношение к его деятельности (поставщики, потребители, работники, местное население), служит основной причиной обособления в фирмах, создаваемых в континентальной Европе, исполнительного органа (правления) и наблюдательного совета (совета директоров), представляющего указанные интересы.

Разумеется, американские корпорации в той или иной степени учитывают интересы всех этих субъектов (например, эффективная схема учета соответствующей информации в стратегическом планировании предложена У. Кингом и Д. Клиландом), но они рассматриваются при этом как внешние по отношению к корпорации лица.

Немецкое законодательство допускает участие в кооперативах и физических, и юридических лиц, общее число которых должно быть не менее 7. Первоначальный взнос участника кооператива установлен в размере 10% от его паевого взноса, остальная часть оплачивается в соответствии с уставом, а в случае банкротства может потребоваться (также в соответствии с уставом)

внесение ограниченных или неограниченных доплат. Система управления предусматривает правление (не менее двух человек), наблюдательный совет (не менее трех человек) и тот же принцип равенства участников при голосовании на общем собрании. Приведенные правила распространяются на все кооперативы, независимо от характера их деятельности: строительные, сбытовые, кредитные, закупочные и потребительские.

Специфические формы предпринимательства за рубежом.

Мировая практика не ограничивается рассмотренными выше формами предпринимательства, используя в том числе их многообразные варианты и комбинации.

В качестве примера можно привести немецкое *коммандитное общество на акциях*. В создании такого общества участвуют не менее 5 учредителей. По крайней мере один из них (персонально ответственный участник, полный товарищ) несет перед кредиторами неограниченную ответственность по его обязательствам, а остальные участвуют в разделенном на акции уставном капитале как коммандитисты. Правовые отношения полных товарищей между собой и по отношению к коммандитистам, а также к третьим лицам, т. е. их полномочия по управлению обществом и представительству, определяются предписаниями законодательства о коммандитных товариществах, в остальном же, за отдельными оговоренными исключениями, для них действуют нормы, установленные для акционерных обществ.

Не меньшего внимания заслуживает такой чрезвычайно интересный вид организаций» как *коммандитное товарищество, включающее товарищество с ограниченной ответственностью в качестве полного товарища* — на его долю приходится свыше 40% от общего количества обществ и товариществ в ФРГ. Из числа форм бизнеса, не имеющих прямого аналога в России, отметим также американские 5-корпорации, представляющие своеобразный гибрид акционерных обществ и товариществ и сочетающий определенные достоинства обеих форм (непосредственное распределение дохода фирмы между

участниками с последующим налогообложением по правилам, применяемым для личного дохода, и вместе с тем ограниченная ответственность участников по обязательствам организации).

Вопросы для самоконтроля:

1. На какие две группы делятся факторы адаптации?
2. Какие требования предъявляют к приобретаемым технологиям и оборудованию?
3. Основные факторы адаптации иностранной фирмы к условиям деятельности в принимающей стране?
4. Каковы особенности системы организационно-правовых форм бизнеса в России и за рубежом?

Лекция 7

Менеджмент отдельных видов деятельности

Основные вопросы:

1. Формы международных инвестиций.
2. Международный рынок инвестиций.
3. Международные инвестиционные компании.

Аннотация:

Данная тема раскрывает отдельные виды деятельности менеджмента

Ключевые слова: международный менеджмент, планирование, организация, сферы управления фирменным бизнесом.

Методические рекомендации по изучению темы

- Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме;
- В качестве самостоятельной работы предлагается написать рефераты, выступить с устными докладами ;
- Для проверки усвоения темы имеются вопросы к каждой лекции тесты.

Формы международных инвестиций

Международные инвестиции - широкое и емкое понятие, охватывающее процесс движения и соединения материальных и финансовых ресурсов с целью роста и развития экономики. *Международные инвестиции* - это форма движения международного финансового капитала. Свободные международные капиталы устремляются, в первую очередь, в те отрасли и регионы мира, где их соединение сулит наивысшую отдачу.

Под *международными инвестициями* обычно понимаются вложения свободных в данный момент средств, оставшихся после удовлетворения необходимых потребностей участников инвестиционного процесса, в иностранные ценные бумаги или другие имущественные ценности с целью получения дохода в будущем.

Основные участники инвестиционного процесса - это государство в лице разных органов исполнительной власти, корпорации и частные лица.

На разных уровнях необходимые потребности различны:

- *на уровне государства в целом* - это капиталовложения в общественно значимые сооружения (школы, больницы, мосты, очистные сооружения и т. д.) и финансирование дефицита бюджета (финансирование текущих расходов на поддержание границ, оборону государства, здравоохранение, образование, культуру и т. п.);
- *на уровне корпораций* - это капитальное строительство, приобретение зданий и сооружений, разработка новых технологий, материально-техническое, сырьевое и энергетическое обеспечение, выплаты работникам и т. д.;
- *на уровне индивида* - покупка товаров и услуг для обеспечения необходимого уровня жизни.

В экономическом смысле международные инвестиции представляют собой куплю-продажу товаров особого свойства - *международных инвестиционных товаров*. Их особенности заключаются в тех роли и месте, которые они занимают в структуре товарных рынков. *Международные инвестиционные товары* приносят доход, который можно использовать в будущем для удовлетворения любых потребностей, если не отложить их удовлетворение еще на некоторый срок.

Инвестиционный процесс в своем развитии прошел ряд стадий. По мере развития разделения труда, усложнения производственных процессов, появления все новых и новых разновидностей инвестиционных товаров ценные бумаги стали приобретать совершенно особую роль на инвестиционном рынке. Ценная бумага стала потенциальной формой выражения любого инвестиционного товара. Исторически и логически инвестиционный процесс развивался последовательно от прямых инвестиций в реальные активы или ценные бумаги к косвенным инвестициям в портфель имущественных ценностей или ценных бумаг.

Таким образом, инвестиционный процесс, опосредованный ценными

бумагами, можно назвать *простой формой* инвестиционного процесса. Схематично эта форма изображена на рис. 18.

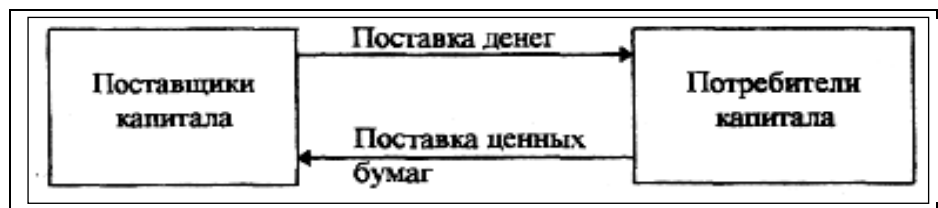


Рис. 18. Простая форма инвестиционного процесса

Денежные средства граждан, финансовые ресурсы (инвестиционный потенциал) населения, направляемые в производство, проходят еще одну стадию инвестиционного процесса, которую можно назвать *фондовой* (рис. 19):

Поставка ценных бумаг

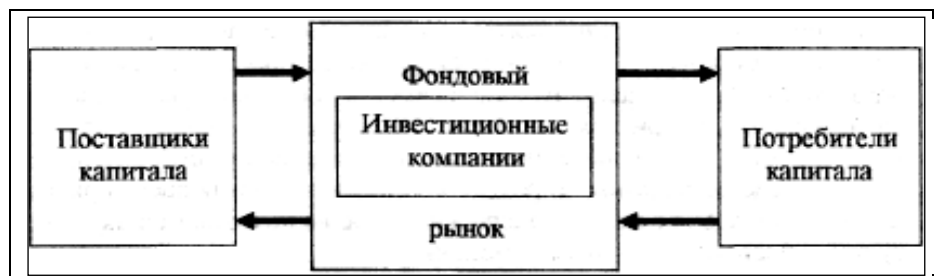


Рис. 19. Косвенная (фондовая) форма инвестиционного процесса

При фондовой форме инвестиционного процесса капитал-функция максимально отделяется от капитала-собственности. Вкладчик инвестиционного фонда, формально владеющий пропорциональной своему вкладу долей каждой акции из активов фонда, реально не может участвовать в управлении акционерными обществами, акциями которых владеет фонд. Формально его волю и интерес на собрании акционеров акционерного общества представляют менеджеры фонда, которым он передал эти полномочия при покупке акций фонда. Реально и формально владельцем этих акций является инвестиционный фонд как юридическое лицо. Более того, некоторые инвестиционные посредники лишают рядовых вкладчиков и

возможности участвовать в управлении инвестиционным фондом, оговаривая при продаже акций фондов, что право голоса они оставляют за собой.

7.2. Международный рынок инвестиций

Современная теория принятия решений в инвестиционном менеджменте старается объяснить, как уравнивают друг друга желание получить максимальный доход от инвестиций и стремление избежать неоправданного риска. Хотя представление о прямой связи доходов и риска является достаточно простым, некоторые последствия для инвесторов, вытекающие из современной *теории портфеля*, возможно, не так уж и очевидны. В данном разделе рассматривается метод анализа последствий тех или иных принципов инвестиционной деятельности. В центре же внимания находится *глобальное распределение активов*.

Главный вывод заключается в том, что *инвесторы, выгодно использовав все более и более разнообразные мировые активы, могут избегать неоправданного риска и получать дополнительную прибыль.*

Характеризуя международные инвестиционные активы, нетрудно заметить, что наименее рискованным классом активов являются наличные деньги, которые, однако, приносят весьма незначительный совокупный доход. Хотя недвижимость также может показывать незначительную рискованность, но это, скорее всего, связано с тем, каким образом сообщаются цены на недвижимость. Типичные указатели цен на недвижимость приводят ее оценочную стоимость, которая обычно колеблется намного меньше, чем цены, которые имеют место во время реальных сделок на рынке. В результате ретроспективная оценка рискованности доходов от сделок с недвижимостью не позволяет очень точно судить о рискованности этого класса активов.

Современное понимание инвестиционного процесса требует, чтобы в рыночный портфель включались и активы, связанные с риском. Таким образом, *на рынке должно присутствовать все, что может принести доход: акции,*

облигации, недвижимост, частный капитал. Разумеется, невозможно перечислить все возможные формы активов. Еще менее вероятно, что инвестор сможет оценить возможный доход от каждого типа актива, чтобы определить характеристики рыночного портфеля.

Некоторые инвесторы сталкиваются со значительными ограничениями в характере инвестиций, которые они могут осуществлять. Например, японские пенсионные фонды по закону могут вкладывать не более 30 % своих активов в иностранные (неяпонские) акции, а многие организации должны держать как минимум 50 % своих активов в японских государственных облигациях. Точно так же канадские пенсионные фонды могут вкладывать в иностранные активы не более 20 % своего капитала. А южнокорейское правительство в настоящее время ограничивает иностранное участие в корейских акционерных компаниях 23 %.

Ограничения (такого типа, как в Японии) на разрешенные капиталовложения сужают потенциальное поле деятельности инвесторов. Естественно, что эти инвесторы оценивают имеющиеся в их распоряжении инвестиционные альтернативы на основе более узкого рыночного портфеля. Исходя из ограничений, накладываемых на рынок, оценка реальных возможностей инвестиционного портфеля может быть весьма отличной от гипотетических возможностей рынка.

7.3. Международные инвестиционные компании

По единодушному мнению большинства зарубежных и отечественных специалистов, наиболее динамичным сектором финансового рынка в последние годы выступают различные формы коллективного инвестирования. Инструменты коллективного инвестирования становятся все более важным элементом роста международных рынков капитала. Этот процесс находит свое отражение в мобилизации частных сбережений в различного рода коллективных инвестиционных схемах с одновременным уменьшением числа

вкладов на депозитных счетах в коммерческих банках.

Инвестиционные фонды строят свою деятельность путем аккумуляции средств рядовых вкладчиков и размещения их между значительным числом доходных ценных бумаг (с ограничением вложений в каждую отдельную бумагу в интересах своих вкладчиков и в соответствии с их инвестиционными целями).

Фонды аккумулируют средства вкладчиков путем выпуска и продажи им собственных акций или паев. *Аккумулярованные средства инвестиционные фонды могут направить только на инвестиционную деятельность.* Таким образом, собрав средства от рядовых вкладчиков, инвестиционный фонд формирует портфель из различных видов инвестиционных товаров, чаще - ценных бумаг. Следовательно, *каждый акционер или пайщик фонда является владельцем пропорциональной своему вкладу части от общего портфеля.* Фонды нанимают опытных специалистов для формирования своих портфелей ценных бумаг.

В сравнении с другими формами инвестиционные фонды имеют ряд характерных отличительных черт:

Во-первых, лица, предоставляющие свои денежные средства инвестиционному посреднику (управляющему), сами несут риски, связанные с инвестированием.

Во-вторых, управляющий объединяет средства многих лиц (как физических, так и юридических), обезличивая отдельные взносы в едином денежном пуле и усредняя тем самым указанные риски для участников коллективной инвестиционной схемы.

В-третьих, в отличие от ряда традиционных форм инвестирования (банки, страховые компании, индивидуальные пенсионные счета и др.), схемы инвестиционных фондов не предполагают заранее оговоренных фиксированных выплат.

В-четвертых, инвестор, участвующий в инвестиционных схемах, осведомлен о направлениях инвестирования собранных средств и имеет в связи

с этим возможность выбрать ту форму инвестирования, которая в наибольшей степени соответствует его инвестиционным предпочтениям.

Трудно переоценить позитивную роль коллективных инвестиций в процессе стабилизации финансовой системы как отдельных стран и регионов, так и мировой экономики в целом. Наиболее распространенной и перспективной формой коллективного инвестирования во всем мире стали инвестиционные фонды.

К главным экономическим преимуществам инвестиционных фондов относятся:

- эффективность и информационная прозрачность;
- диверсификация;
- профессиональное управление;
- ликвидность;
- удобство;
- налоговые льготы;
- регулирование.

Эффективность и информационная прозрачность. Понятно, что более высокие доходы фондового рынка сопровождаются неопределенностью и высокой изменчивостью этого рынка. Поэтому очень важно отметить, что акции инвестиционных фондов надо рассматривать как долгосрочные инвестиции. Инвесторы фондов имеют долгосрочные цели, их не огорчают флуктуации рынка, и они не впадают в панику и не ликвидируют свои пакеты в случае спада активности на финансовых рынках.

Главное обоснование существования и успехов инвестиционных фондов — именно то, что они дали возможность рядовым инвесторам получать доходы из совершенно новых для них источников. Последнее означает возможность диверсификации вложений инвестора.

Благодаря инвестиционным фондам инвесторы (вкладчики) получили возможность создать *диверсифицированный инвестиционный портфель*, что помогает снизить некомпенсируемый риск и увеличить компенсируемый риск.

Такое изменение в структуре риска дает возможность получить больше компенсации за риск.

В настоящее время (как уже отмечалось выше) на финансовом рынке можно выделить несколько основных форм коллективного инвестирования: вклады в коммерческие банки, негосударственные пенсионные фонды, страховые компании, инвестиционные фонды. В ряде случаев они существенно отличаются друг от друга по уровню доходности, степени надежности, информационной открытости, степени государственного регулирования и др.

Указанные формы инвестирования сопоставляются по ряду наиболее важных критериев:

- *доходность* - какой уровень доходности предлагает инвесторам данный инвестиционный институт;
- *надежность* - насколько надежны вложения в данный инвестиционный институт;
- *ликвидность* - насколько легко и быстро могут быть изъяты вложенные инвестором средства;
- *информационная открытость* - имеет ли инвестор возможность получить полную и достоверную информацию об использовании вложенных им средств и о деятельности данного инвестиционного института в целом;
- *государственное регулирование* - насколько полно разработана нормативная база государственного регулирования, и насколько жестко государство регулирует данный инвестиционный институт;
- *ограничения по минимальному вкладу* - установлены ли ограничения по минимальному вкладу для отдельных инвесторов;
- *резервные требования* - установлены ли для данного инвестиционного института требования по формированию обязательных резервных фондов.

По большинству критериев: надежность, ликвидность, информационная открытость, степень государственного регулирования, отсутствие ограничений по минимальному вкладу - *предпочтительными являются вложения в инвестиционный фонд.*

Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляют собой международные инвестиции?
2. Схематично изобразите простую и косвенную формы инвестиционного процесса.
3. Кто является основными участниками инвестиционного процесса?